جامعة العلوم الإسلامية العالمية

كلية الدراسات العليا

قسم الإدارة



أثر نظم معلومات إدارة الموارد البشرية على دورة حياة الجدارة، الدور المعدِّل للمنظمة المتعلمة: دراسة تطبيقية في الجامعات الفلسطينية

The Impact of Human Resources Information Systems on Competency Life Cycle, Moderating Role of Learning Organization: An Applied Study in the Palestinian Universities

إعداد

عماد محمود جوهر ولد علي

إشراف

ا.د فايز جمعه صالح النجار

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات درجة دكتوراه الفلسفة في الإدارة

في جامعة العلوم الإسلامية العالمية

تاريخ المناقشة: عمان 13/ 7/ 2017

جامعة العلوم الإسلامية العالمية

كلية الدراسات العليا

قسم الإدارة



أثر نظم معلومات إدارة الموارد البشرية على دورة حياة الجدارة، الدور المعدِّل للمنظمة المتعلمة: دراسة تطبيقية في الجامعات الفلسطينية

إعداد

عماد محمود جوهر ولد علي

إشراف

ا.د فايز جمعه صالح النجار

استاذ

قدمت هذه الاطروحة استكمالاً لمتطلبات درجة دكتوراه الفلسفة في الإدارة

في جامعة العلوم الإسلامية العالمية

تاريخ المناقشة: عمان 13/ 7/ 2017

قرار لجنة المناقشة

أثر نظم معلومات إدارة الموارد البشرية على دورة حياة الجدارة، الدور المعدِّل للمنظمة المتعلمة: دراسة تطبيقية في الجامعات الفلسطينية

The Impact of Human Resource Information Systems on Competency Life Cycle, Moderating Role of Learning Organization: An Applied Study in the Palestinian Universities

إعداد

عماد محمود جوهر ولد علي

إشراف

ا.د. فايز جمعه صالح النجار

نوقشت هذه الاطروحة واجيزت بتاريخ 13/ 7/ 2017

أعضاء لجنة المناقشة

الدكتور	الجامعة	التوقيع
1. ا.د فايز جمعة صالح النجار (مشرفاً ورئيساً)	جامعة العلوم الإسلامية العالمية	
2. د. عبدالمعطي محمد عساف (عضواً)	جامعة العلوم الإسلامية العالمية	
3. د. عبدالله أحمد الشورة (عضواً)	جامعة العلوم الإسلامية العالمية	
4. ا.د صلاح محمد ذياب (عضواً خارجياً)	جامعة العلوم التطبيقية الخاصة	

The World Islamic Sciences & Education University W.I.S.E

Faculty of Graduate Studies

Department of Management



The Impact of Human Resources Information Systems on Competency Life Cycle, Moderating Role of Learning Organization: An Applied Study in the Palestinian Universities

Prepared by:

Emad Mahmoud Jawher Waladali

Supervised by:

Professor. Fayez Juma Saleh Al_Najjar

"A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirement for the Degree of Doctor of Philosophy in Management at The World Islamic Science and Education University"

The World Islamic Sciences & Education University

Amman

Date of Discussion: 13 / 7 /2017

تفويض

أنا الموقع أدناه عماد محمود جوهر ولد علي أفوض جامعة العلوم الإسلامية العالمية بتزويد نسخ من أطروحتي والمعنونة - أثر نظم معلومات إدارة الموارد البشرية على دورة حياة الجدارة، الدور المعدِّل للمنظمة المتعلمة: دراسة تطبيقية في الجامعات الفلسطينية- ورقياً والكترونياً للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبها.

الاسم: عماد محمود جوهر ولد علي

التاريخ: 13 / 7/ 2017

التوقيع:

بسم الله الرحمن الرحيم

الإهداء

(وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ)

صدق الله العظيم

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلى بطاعتك، ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك، ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك، ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك الله جل جلاله.

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة، ونصح الأمة، إلى نبي الرحمة ونور العالمين

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار، إلى من علمني العطاء بدون انتظار، إلى من أحمل أسمه بكل افتخار، أرجو من الله أن يمد في عمرك لترى ثماراً قد حان قطافها بعد طول انتظار، وستبقى كلماتك نجوم أهتدي بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد.

إلى والدي محمود جوهر

الى خيمة الحنان وغيمة المكان، إلى ملاكي في الحياة. إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان والتفاني. إلى بسمة الحياة وسر الوجود، إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أغلى الحبايب.

إلى أمي سهام ياسين

إلى زوجتي أريج يوسف التي انتظرت وصبرت ليتحقق الحُلم.

إلى أبنائي وبناتي الأعزاء

(إبراهيم، محمد، مرام ويارا).

إلى مصدر شموخي وعزتي (إخواني وأخواتي): اياد، إبراهيم، زينب، اميمة، عبد الرحمن، ومحمد

إلى كل من وقف إلى جانبي أثناء دراستي من أساتذة وزملاء وأصدقاء.

الباحث

عماد محمود ولدعلي

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين، الحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، وأفضل الصلاة وأتم التسليم على أشرف الخلق والمرسلين، طب القلوب ودوائها، وعافية الأبدان وشفائها، ونور الأبصار وضيائها، سيدنا محمد بن عبد الله وعلى آله وأصحابه أجمعين ومن تبعه بإحسان إلى يوم الدين.

الشكر لله تعالى أولاً الذي منّ عليّ بالفضل والعزيمة والصحة والعافية لإنجاز هذا العمل.

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان بشكل خاص إلى مشرفي صاحب الخلق الرفيع والعلم البديع الأستاذ الدكتور فايز جمعة النجار، الذي أشرف على هذا العمل بكل أمانة وإخلاص ووجهني وأرشدني ومنحي الوقت الكافي، فغمرني بعلمه الزاخر وعطائه الوافر، لقد كان منارة يُستنار بها خلال مراحل إعداد هذه الأطروحة ووجه لي النصائح التي مكنتني من إنجاز هذا العمل الذي أرجو الله أن يكون ثمرة طيبة للطلبة والباحثين.

الشكر الجزيل إلى الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بالمشاركة في مناقشة هذه الأطروحة، ومساهمتهم في إثراءها، كما أتقدم بالشكر للأساتذة الأكارم، محكمي أداة الدراسة على ما بذلوه من جهود مضنية وتكرمهم بتدوين ملاحظاتهم التي ساهمت في إعداد الاستبانة بشكلها النهائي، لتكون مفهومة وواضحة المعالم لدى العينة المستهدفة في الشركات المبحوثة.

وجزيل الشكر إلى والدي ووالدتي وزوجتي وأبنائي وبناتي وإخوتي وأخواتي وكافة الذين لازموني ومدوا لي يد العون والمساعدة.

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الاشكال

قائمة الملاحق

ملخص

أثر نظم معلومات إدارة الموارد البشرية على دورة حياة الجدارة، الدور المعدِّل للمنظمة المتعلمة: دراسة تطبيقية في الجامعات الفلسطينية

إعداد

عماد محمود جوهر ولد علي

إشراف

ا.د فايز جمعه صالح النجار

تاريخ المناقشة: عمان 13/ 7/ 2017

هدفت الدراسة التعرف إلى نظم معلومات الموارد البشرية وأثرها في دورة حياة الجدارة في الجامعات الفلسطينية في ظل المنظمة المتعلمة كمتغير معدّل، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت (80) فقرة؛ لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة والمكونة من (346) عضو هيئة تدريس في الجامعات الفلسطينية. وفي ضوء ذلك تم جمع البيانات، وتحليلها، واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة والتوصل إلى نتائجها، ومنها تحليل الانحدار المتعدد القياسي، تحليل الانحدار البسيط والانحدار الهرمي المتسلسل.

وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة واختبار فرضياتها، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أبرزها ما يلي:

1. لقد كانت الأهمية النسبية للنظم الفرعية لنظم معلومات الموارد البشرية (نظام التخطيط، نظام التوظيف، نظام التدريب، نظام التقييم، ونظام التعويضات) متوسطة وبوسط حسابي (3.6079).
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لنظم معلومات الموارد البشرية بأنظمتها الفرعية (نظام التخطيط، نظام التوظيف، نظام التدريب، نظام التقييم، ونظام التعويضات) على دورة حياة الجدارة (رسم الجدارة، تشخيص الجدارة، تطوير الجدارة، مراقبة الجدارة) في الجامعات الفلسطينية.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) للمنظمة المتعلمة في تحسين أثر نظم معلومات الموارد البشرية على دورة حياة الجدارة في الجامعات الفلسطينية.

4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) في دورة حياة الجدارة في الجامعات الفلسطينية تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (العمر، سنوات الخبرة، عمر الجامعة، نوع نظام التعليم).
5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) في دورة حياة الجدارة في الجامعات الفلسطينية تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، ملكية الجامعة، الرتبة الأكاديمية، طبيعة الوظيفة).

وعلى ضوء النتائج التي توصلت اليها الدراسة فقد أوصى الباحث بمجموعة من التوصيات من أهمها:

1. أن تقوم الجامعات بتحويل منهجية إدارة أعضاء الهيئة التدريسية إلى منهجية مبنية على الجدارة واستخدامها كأساس لاستقطاب أعضاء الهيئة التدريسية الذين يساعدون الجامعة في تحقيق أهدافها خاصةً فيما يتعلق بالبحث العلمي.
2. أن تكون الجدارة هي أساس تنفيذ جميع وظائف وحدة الموارد البشرية المتعلقة بأعضاء الهيئة التدريسية مثل التخطيط، الاستقطاب، التدريب، التقييم، وغيرها.
3. أن تقوم الجامعات باستخدام دورة حياة الجدارة لتنمية وتطوير جدارات أعضاء الهيئة التدريسية خوفاً من تقادمها خاصة مع وجود التطور الكبير والسريع في مختلف المجالات.
4. تُعتبر الجامعات من المنظمات المبنية على المعرفة، وأثبتت الدراسات السابقة أنّ الإدارة المبنية على الجدارة تساعد في عملية نقل المعرفة، لذلك فان على الجامعات تبني المنهج المبني على الجدارة لتسهيل عملية نقل المعرفة.

الكلمات المفتاحية: نظم معلومات الموارد البشرية، الجدارة، إدارة الجدارة، دورة حياة الجدارة، المنظمة المتعلمة، الجامعات الفلسطينية.

Abstract

The Impact of Human Resources Information Systems on Competency Life Cycle, Moderating Role of Learning Organization: An Applied Study in the Palestinian Universities

Prepared by:

Emad Mahmoud Jawher Waladali

Supervised by:

Professor. Fayez Juma Saleh Al_Najjar

Date of Discussion: 13/7/2017

This study aims to investigate the Human Resources Information Systems (HRIS) and its impact on the competency life cycle in the Palestinian universities, in addition the role of Learning Organization (LO) as a moderating variable.

In order to achieve the objectives of the study, the researcher designed a questionnaire consisting of (80) items and gather the primary data from study sample which consisted of (346) academic staff of the Palestinian universities. The Statistical Package for Social Sciences (SPSS) was used to analyze and examine the hypotheses. The researcher used many statistical methods to achieve study objectives such as multiple standardized regression, simple linear regression, and hierarchical regression.

The main conclusions were found to be the following:

1. The study shows that the relative importance of the human resources information subsystems (planning subsystem, employment subsystem, training subsystem, evaluation subsystem, and compensation subsystem) was intermediate with an average of (3.6079).
2. There is a significant impact at level ($P \leq 0.05$) of the HRIS on competency life cycle (competency mapping, competency diagnosis, competency development and competency control) in the Palestinian universities.
3. There is a significant impact at level ($P \leq 0.05$) of learning organization in enhancing the impact of HRIS on the competency life cycle.

4. There are significant differences at level ($P \leq 0.05$) in competency life cycle in the Palestinian universities with respect to the demographic variables (age of respondent, years of experience, age of the university and the type of education system).
5. There are no significant differences at level ($P \leq 0.05$) in competency life cycle in the Palestinian universities with respect to the demographic variables (age of respondent, years of experience, age of the university and the type of education system).

In the light of the results of this study, the researcher introduced a set of recommendations:

1. The Palestinian universities should adapt the competency approach to effectively manage its academic staff, and use this approach to recruit employees who are able to achieve the university's objectives.
2. Competency should be the base of all human resources unit function (e.g. planning, recruiting, training, evaluating…etc.) regarding the academic staff.
3. Universities should use the competency life cycle as a tool to improve and develop the competencies of the academic staff.
4. Universities, according to research, considered knowledge base institutions. Research also proves that competency-based management helps in knowledge transfer. Therefore, universities should take advantage by adapting a competency-based approach.

Keywords: Human Resources Information Systems, Competency, Competency Management, Competency Life Cycle, Learning Organization, Palestinian Universities.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة

في ظل التغيير الذي تشهده اقتصاديات الدول والشركات، أصبحت بيئة سوق العمل تمتاز بمجموعة من الخصائص منها التوجه إلى العولمة والاقتصاديات المبنية على المعرفة، ازدياد حدة المنافسة بين الشركات، لذلك، كان لابد أن يتغير دور وحدة الموارد البشرية والانتقال من المستوى التشغيلي إلى المستوى الاستراتيجي، بالإضافة إلى تغيير نمط تنفيذ وظائفها واستراتيجياتها. فقد أبرزت تلك التغييرات أهمية الإنسان– رأس المال الفكري-على انه المورد الأكثر أهمية لضمان نجاح المنظمة، وضرورة العمل على رفع كفاءات وقدرات هذا الإنسان بما يتناسب وأهميته.

يُعتبر مفهوم الجدارة من المفاهيم التي ظهرت في سبعينيات القرن الماضي. إلا إن الكتابات فيه بدأت في الثمانينات من القرن نفسه، ثم أصبح في قلب إدارة الموارد البشرية في التسعينيات. وأصبحت إدارة الجدارة أساسا في تنفيذ العديد من مهام وحدة الموارد البشرية مثل الاستقطاب، التوظيف، الترقية، التقييم والتدريب. وبالرغم من أن المصطلح ليس حديثاً إلا انه عاد ونشط بسبب استخدامه كاستراتيجية في إدارة المواهب. وبالرغم من وجود تعريفات كثيرة للجدارة من وجهات نظر مختلفة إلا انه يكاد يكون إجماع على احتوائها على المهارات، المعرفة، والقدرات اللازمة لتنفيذ عمل ما.

وقد ظهر مفهوم إدارة الموارد البشرية المبنية على الجدارة ليُعبّر عن استخدام الجدارة كأساس لتنفيذ مهام ووظائف وحدة الموارد البشرية. فهذا النموذج يركز على الجدارات التي يحتاجها الموظف لإتمام عمله بنجاح. ومن هنا يكون هدف وحدة الموارد البشرية هو التعرف الى هذه الجدارات، تقييمها، وتطويرها. كما أن هذا المنهج يعمل على تحفيز فعالية الأنشطة واستغلال مهارات الناس للحصول على أقوى ميزة تنافسية ممكنة. وتُعتبر استراتيجيات الاختيار والتطوير المبنية على الجدارة أكثر مرونة من تلك المبنية على النظام التقليدي.

ومن أجل استمرار تنمية وتطوير جدارة المنظمة والأفراد فان عملية التطوير تمر بأربع مراحل (Draganidis & Mentzas, 2006): أولاً: مرحلة رسم الجدارة، وفيها يتم تعريف الجدارات اللازمة للمنظمة لتحقيق أهدافها. ثانياً: تشخيص الجدارة، وفيها يتم تحديد وضع الجدارات الحالية ومستوى الإتقان والمهنية لكل موظف بالنسبة لهذه الجدارات. ثالثاً: تطوير الجدارة، وفيها يتم رفع درجة إتقان

ومهارة الموظفين للجدارات إلى المستوى المطلوب. رابعاً: مراقبة الجدارة، وفيها يتم مراقبة النتائج الناتجة من المرحلة السابقة بصورة مستمرة.

إن استخدام الجدارة في إدارة الموارد البشرية أصبح منتشراً في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا. وبالطبع فان إدارة الجدارة من المواضيع المهمة في فلسطين بشكل عام في جميع المجالات. إلا انه لا يوجد الكثير من المعرفة حول هذا الموضوع حيث أن عدد البحوث العلمية حول إدارة الجدارة ما زال قليلاً في الوطن العربي عامةً وفي فلسطين خاصةً. ويسلط هذا البحث الدور الذي من الممكن أن تلعبه نظم معلومات ادارة الموارد البشرية في دورة حياة الجدارة في المنظمة. وكذلك ليبين أثر استخدام نظم معلومات ادارة الموارد البشرية على تطبيقات الجدارة في المنظمة واستخدامها كأساس لإدارة الموارد البشرية.

إن نظم معلومات ادارة الموارد البشرية هو مفهوم يُطلق على استغلال واستخدام تكنولوجيا المعلومات لإدارة الموارد البشرية في المنظمة بشكل فعّال. واستخدامات نظم معلومات ادارة الموارد البشرية له تطبيقات كثيرة ومختلفة في المنظمات. فهو يساعد في عملية جمع البيانات الخاصة بالعاملين، تخزينها، معالجتها واسترجاعها. بالإضافة إلى أنّ تبني نظم معلومات ادارة الموارد البشرية ساعد على أتمته جزء ليس بالقليل من وظائف وحدة الموارد البشرية، وبالتالي توفير وقت لمدراء تلك الوحدات لتوجيه مجهوداتهم للمستوى الاستراتيجي.

2.1 أهمية الدراسة

تُعتبر الموارد البشرية في أي منظمة من أكثر العوامل أهمية لما لها من مساهمة في تحقيق أهداف الشركة ونجاحها. فمصطلح أن الموظف هو أهم أصول المنظمة أصبح شائعاً في أدبيات الموضوع والممارسات الإدارية (Sienkiewicz, Jawor-Joniewicz, Sajkiewicz, Trawińska-Konador, & Podwójcic, 2014, 7). كما أصبحت زيادة الإنتاجية والكفاءة في إدارة الناس نقطة محورية، ليس فقط في المؤسسات الخاصة، بل في المنظمات العامة أيضاً (Bonder, Bouchard, & Bellema, 2011). كما أن جودة رأس المال البشري واستخدامها في سوق العمال أثبتت أن أهميتها متزايدة في تطوير العالم المعاصر(Sienkiewicz et al., 2014, 5) . لذلك فان المنظمات تسعى لإيجاد الأدوات التي تمكنها من تطوير وتقييم الجدارات لدى الموظف لان المعرفة التي يمتلكها الموظفين تحدد بشكل كبير نجاح الموظفين المنظمة (Sienkiewicz et al., 2014, 5).

إن على أي منظمة العمل على توفير كل ما يلزم لتقوم إدارة الموارد البشرية بوظائفها التقليدية والاستراتيجية بكفاءة وفعالية. وقد ظهرت إدارة الموارد البشرية المبنية على الجدارة كتطبيق عملي لمساعدة وحدة الموارد البشرية في تنفيذ وظائفها التقليدية والاستراتيجية.

بالإضافة إلى كون تكنولوجيا المعلومات بشكل عام تشكل عبئاً مادياً على أغلب المنظمات التي تستخدم التكنولوجيا لتنفيذ وظائفها. وبالتالي ضرورة ضمان أن هذه التكاليف تعود بفائدة على المنظمة وأنها لا تصرف لمجرد التظاهر باستخدام التكنولوجيا.

وبناءً على ما سبق فان أهمية الدراسة تتمثل في الجوانب التالية

1. أهمية متغيرات الدراسة وخاصة في ظل الاهتمام الكبير في الموارد البشرية والتغيير الكبير في نمط تنفيذ وظائفها التقليدية وتوجهها للمستوى الاستراتيجي.
2. أهمية الفئة المبحوثة –الجامعات الفلسطينية-في المجتمع الفلسطيني كرائدة في التغيير وتطبيق النظريات الإدارية الحديثة.
3. اكتشاف الدور المهم الذي تلعبه نظم معلومات ادارة الموارد البشرية في تبني نظام موارد بشرية مبني على الجدارة مما يساعد بالنهوض بوحدة الموارد البشرية لتقوم بوظائفها التقليدية والاستراتيجية بشكل فعّال.

3.1 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي

1. تطوير إطار نظري شامل لكل من: نظم معلومات ادارة الموارد البشرية، دورة حياة الجدارة.
2. تطوير إطار نظري لدور نظم معلومات ادارة الموارد البشرية في إدارة الجدارة لدى الجامعات الفلسطينية.
3. التعرف الى وظائف نظم معلومات ادارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية.
4. التعرف الى مدى تطبيق مفهوم الجدارة في الجامعات الفلسطينية.
5. التعرف الى أثر استخدام نظم معلومات ادارة الموارد البشرية على دورة حياة الجدارة.
6. التعرف إلى الفروقات في دورة حياة الجدارة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية.

4.1 مشكلة الدراسة

من المهم أنّ نتعرف الى الدور الذي من الممكن أن تلعبه نظم معلومات ادارة الموارد البشرية في التعرف الى الجدارات والمساعدة في دفع دورة حياتها. حيث تُعتبر دورة حياة الجدارة من أفضل الطرق لإدارة نموج الجدارة في المنظمة، فالمراحل التي تمر بها دورة حياة الجدارة تكون أساساً لكثير من الأنشطة والفعاليات التي تُبرز الجدارة كأساس لعمليات الموارد البشرية. فهي الأساس في تكوين نموذج الجدارة للمنظمة، والتطوير المهني للموظفين.

5.1 أسئلة الدراسة

1. ما هي تطبيقات نظم معلومات ادارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية.
2. ما هي مجالات استخدام نظم معلومات ادارة الموارد البشرية
3. ما هي تطبيقات الجدارة في عمليات وحدة الموارد البشرية وما هي مجالات تطبيقها.
4. ما مراحل دورة حياة الجدارة المعمول بها في الجامعات الفلسطينية.
5. ما مدى تأثير نظم معلومات ادارة الموارد البشرية الموجود في الجامعات الفلسطينية على دورة حياة الجدارة.
6. هل هناك فروق في تطبيق دورة حياة الجدارة تُعزى للمتغيرات الديموغرافية.

6.1 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى (H_01)

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P\leq0.05$) لنظم معلومات إدارة الموارد البشرية (نظام التخطيط، نظام التوظيف، نظام التدريب، نظام التقييم، ونظام التعويضات) على دورة حياة الجدارة (رسم الجدارة، تشخيص الجدارة، تطوير الجدارة، مراقبة الجدارة) في الجامعات الفلسطينية.

وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

$H_01.1$: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P\leq0.05$) لنظام معلومات تخطيط الموارد البشرية على دورة حياة الجدارة (رسم الجدارة، تشخيص الجدارة، تطوير الجدارة، مراقبة الجدارة) في الجامعات الفلسطينية.

$H_o1.2$: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P\leq0.05$) لنظام معلومات توظيف الموارد البشرية على دورة حياة الجدارة (رسم الجدارة، تشخيص الجدارة، تطوير الجدارة، مراقبة الجدارة) في الجامعات الفلسطينية.

Ho1.3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P\leq0.05$) لنظام معلومات تدريب الموارد البشرية على دورة حياة الجدارة (رسم الجدارة، تشخيص الجدارة، تطوير الجدارة، مراقبة الجدارة) في الجامعات الفلسطينية.

Ho1.4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P\leq0.05$) لنظام معلومات تقييم الموارد البشرية على دورة حياة الجدارة (رسم الجدارة، تشخيص الجدارة، تطوير الجدارة، مراقبة الجدارة) في الجامعات الفلسطينية.

Ho1.5: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P\leq0.05$) لنظام معلومات تعويضات الموارد البشرية على دورة حياة الجدارة (رسم الجدارة، تشخيص الجدارة، تطوير الجدارة، مراقبة الجدارة) في الجامعات الفلسطينية.

الفرضية الرئيسية الثانية (Ho2):

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P\leq0.05$) لمتغير المنظمة المتعلمة في تحسين أثر نظم معلومات ادارة الموارد البشرية على دورة حياة الجدارة في الجامعات الفلسطينية.

الفرضية الرئيسية الثالثة (Ho3):

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P\leq0.05$) في دورة حياة الجدارة في الجامعات الفلسطينية تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، التحصيل العلمي، الخبرة، عمر الجامعة، نوع الجامعة).

وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

Ho3.1: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P\leq0.05$) في دورة حياة الجدارة في الجامعات الفلسطينية تُعزى لمتغير الجنس.

Ho3.2: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P\leq0.05$) في دورة حياة الجدارة في الجامعات الفلسطينية تُعزى لمتغير العمر.

Ho3.3: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P\leq0.05$) في دورة حياة الجدارة في الجامعات الفلسطينية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

Ho3.4: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P\leq0.05$) في دورة حياة الجدارة في الجامعات الفلسطينية تُعزى لمتغير الخبرة.

Ho3.5: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P\leq0.05$) في دورة حياة الجدارة في الجامعات الفلسطينية تُعزى لمتغير عمر الجامعة.

Ho3.6: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P\leq0.05$) في دورة حياة الجدارة في الجامعات الفلسطينية تُعزى لمتغير ملكية الجامعة.

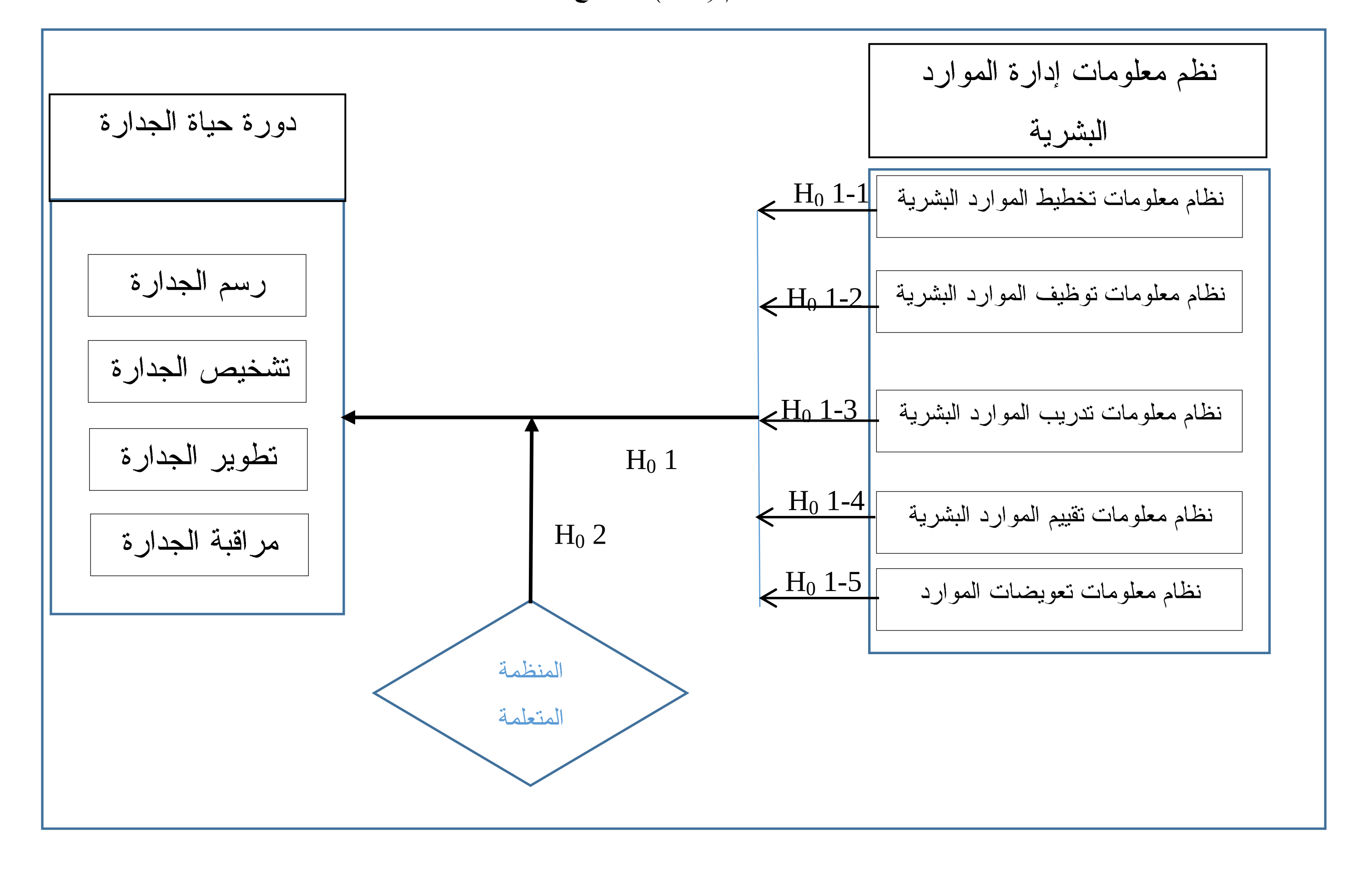
Ho3.7: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P\leq0.05$) في دورة حياة الجدارة في الجامعات الفلسطينية تُعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية.

Ho3.8: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P\leq0.05$) في دورة حياة الجدارة في الجامعات الفلسطينية تُعزى لمتغير نوع نظام التعليم في الجامعة.

Ho3.9: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P\leq0.05$) في دورة حياة الجدارة في الجامعات الفلسطينية تُعزى لمتغير طبيعة الوظيفة.

7.1 أنموذج الدراسة

شكل رقم (1 -1): أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على المصادر التالية وبتصرف:

لقد تم الاستناد في تحديد أبعاد المتغير المستقل على المراجع التالية:(Kundu & Kadian, 2012) ، (Chugh, 2014)، (النجار، 2010، 129)، (الروسان والعموش، 2013)، (السالمي، الكيلاني والبياني، 2014، 271)، (محمد، 2015، 32).

لقد تم الاستناد في تحديد أبعاد المتغير التابع على المراجع التالية: (Sargolzaei & Ghasemi, 2013)، (Draganidis & Mentzas, 2006)، (Jahan, 2014).

لقد تم الاستناد في تحديد المتغير المُعدِّل على المراجع التالية: (Marsick & Watkins, 2003)، (القواسمه والعمري، 2013)

8.1 تعريفات مفاهيمية واجرائية

سيعتمد الباحث المفاهيم التالية كونها تعريفات إجرائية في مجتمع الدراسة.

نظام معلومات الموارد البشرية: نظام محوسب يساعد في جمع، تخزين، معالجة واسترجاع البيانات الخاصة بالعاملين في المنظمة لدعم عملية اتخاذ القرار.

النظم الفرعية لنظم معلومات ادارة الموارد البشرية وتقاس في أداة الدراسة (الاستبانة) بالأسئلة من (1- 29):

نظام تخطيط الموارد البشرية: نظام محوسب يساعد بتنفيذ المهام ويقوم بتوفير المعلومات الخاصة بتخطيط الوظائف، تصنيف الوظائف، وتحديد المتطلبات المستقبلية للوظائف. وتقاس بالأسئلة من (1- 6) في الاستبانة.

نظام توظيف الموارد البشرية: نظام محوسب يساعد بتنفيذ المهام ويقوم بتوفير المعلومات الخاصة بعملية استقطاب، واختيار الموظفين في المنظمة. وتقاس بالأسئلة من (7- 12) في الاستبانة.

نظام تدريب الموارد البشرية: نظام محوسب يساعد بتنفيذ المهام ويقوم بتوفير المعلومات الخاصة بالتدريب في المنظمة كما يقوم بتتبع نشاطات التدريب الحالية والمتوقعة في المستقبل. وتقاس بالأسئلة من (13- 17) في الاستبانة.

نظام تقييم الموارد البشرية: نظام محوسب يساعد بتنفيذ المهام ويقوم بتوفير المعلومات الخاصة بعملية وضع معايير الأداء، الوصف الوظيفي، وتقرير الأداء. وتقاس بالأسئلة من (18- 23) في الاستبانة.

نظام تعويضات الموارد البشرية: نظام محوسب يساعد بتنفيذ المهام ويقوم بتوفير المعلومات الخاصة بالأجور والرواتب ونظام التقاعد وغيرها. وتقاس بالأسئلة من (24- 29) في الاستبانة.

دورة حياة الجدارة: هي المراحل التي تهدف إلى تحسين وتطوير جدارات الافراد في المنظمة لتتطابق مع الجدارات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة. وتقاس في أداة الدراسة (الاستبانة) بالأسئلة من (30- 52):

خارطة الجدارة (Competency Mapping): تحديد الجدارات اللازمة للمنظمة لتحقيق أهدافها. وتقاس بالأسئلة من (30- 37) في الاستبانة.

تشخيص الجدارة (Competency Diagnosis): تحديد الوضع الحالي للجدارات بالنسبة إلى عدد الجدارات ودرجة إتقان الموظفين لها. وتقاس بالأسئلة من (38- 42) في الاستبانة.

تطوير الجدارة (Competency Development): النشاطات اللازمة لرفع مستوى درجة إتقان الموظفين للجدارات المطلوبة إلى الدرجة المطلوبة. وتقاس بالأسئلة من (43- 47) في الاستبانة.

مراقبة الجدارة (Competency Control): المتابعة المستمرة لنتائج تطوير الجدارة. وتقاس بالأسئلة من (48- 52) في الاستبانة.

المنظمة المتعلمة (Learning Organization): هي المنظمة التي تعطي أولوية للتعليم. وتقاس في أداة الدراسة (الاستبانة) بالأسئلة من (53- 80):

أبعاد المنظمة المتعلمة:

خلق فرص التعلم المستمر: أن يتم توفير فرص للموظفين لتطوير معارفهم ومهاراتهم بشكل مستمر، بالإضافة إلى ربطها بالعمل بحيث يصبح الأفراد قادرين على التعلم في الوظيفة. وتقاس بالأسئلة من (53- 56) في الاستبانة

تشجيع الاستعلام والحوار: العمل على تنمية مهارات التفكير المنطقي لدى الأفراد من خلال الحوار الذي يزيد من قدرتهم على شرح أفكارهم للآخرين. وتقاس بالأسئلة من (57- 60) في الاستبانة.

تشجيع التعاون وعمل الفريق: يتم تصميم العمل في المنظمة على شكل فرق تتشجع على التعلم والعمل الجماعي، كما أنّه يتم تشجيع التعاون ومكافأته. وتقاس بالأسئلة من (61- 64) في الاستبانة.

خلق نظام لحيازة التعلم ومشاركته: تعمل المنظمة على تطوير أنظمة تساعد على حيازة التعلم ومشاركته بين أفراد المنظمة. وتقاس بالأسئلة من (65- 68) في الاستبانة.

تمكين الموظفين للوصول إلى رؤية مشتركة: يتم تشجيع الموظفين للمشاركة في وضع رؤية مشتركة والمشاركة في تطبيقها. كما يتم توزيع المسؤولية بالتساوي. وتقاس بالأسئلة من (69- 72) في الاستبانة

ربط المنظمة بالبيئة الخارجية: يتم ربط المنظمة بالمجتمع الخارجي من خلال مسح البيئة الخارجية والاستفادة من المعلومات التي يتم جمعها لتعديل العمل ليتناسب والبيئة الخارجية. وتقاس بالأسئلة من (73- 76) في الاستبانة.

توفير قيادة استراتيجية للتعلم: فيه يتم استخدام التعلم لتحقيق أهداف ومخرجات المنظمة الاستراتيجية. وتقاس بالأسئلة من (77- 80) في الاستبانة.

9.1 حدود الدراسة

أ) **الحدود البشرية للدراسة**: تقتصر الدراسة على الموظفين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية.
ب) **الحدود المكانية للدراسة**: تتمثل في الحدود المكانية للجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية.
ج) **الحدود الزمانية للدراسة**: تم إجراء الدراسة في الربع الخير من عام 2016م والنصف الاول من عام 2017.
د) **الحدود التطبيقية للدراسة**: تستهدف هذه الدراسة الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية.

10.1 محددات الدراسة

تتمثل محددات الدراسة في مدى استجابة الفئة المستهدفة من الجامعات الفلسطينية لتعبئة الاستبيانات المقدمة لهم.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

1.2 الدراسات في البيئة العربية:

دراسة الخرابشة (2015)

الأثر التتابعي لاستراتيجية إدارة التدريب والتفكير الإبداعي في بناء الكفايات الجوهرية.

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى الأثر التتابعي لاستراتيجية إدارة التدريب والتفكير الإبداعي في بناء الكفايات (الجدارات) الجوهرية في شركات صناعة الادوية المدرجة في بورصة عمان. وتم استخدام الاستبانة لجمع بيانات الدراسة وشمل البحث جميع العاملين في مناصب إدارية في ست شركات ادوية. وتم توزيع (171) استبانة وتم استرداد (159) استبانة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها

- أهمية استراتيجية إدارة التدريب بوسط حسابي (3.88) وكذلك أهمية جميع ابعاده.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التدريب على بناء الكفايات الجوهرية لدى الشركات قيد البحث.
- يوجد ا ثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α=0.05) للتفكير الإبداعي على بناء الكفايات الجوهرية على الشركات قيد البحث.
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α=0.05) لمستوى اهتمام أراد العينة اتجاه بناء الكفايات الجوهرية تُعزى للمتغيرات الديموغرافية.

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات منها

- ضرورة استمرار اهتمام شركات الادوية بالتدريب.
- توفير بيئة تشجع على التفكير الإبداعي لتنميته لدى العاملين.
- زيادة الاهتمام بدوائر البحث العلمي في الشركات.

دراسة شداني (2014)

دور إدارة الكفاءات في رفع أداء المورد البشري (دراسة حالة المركز التجاري بالبويرة) -الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة الكفاءات (الجدارات) في المركز التجاري قيد البحث وكذلك درجة أداء العاملين. ومعرفة درجة مساهمة إدارة الكفاءات في الرفع من هذا الأداء. ويعتبر المركز التجاري في البويرة أحد مراكز البيع التجارية المملوكة لشركة نوميديز (Numidis) في ولاية البويرة في الجزائر. وقد شملت العينة 70 موظفاً في المركز التجاري منهم (20) عاملاً ادارياً و(50) عاملاً تنفيذياً.

وقد خلصت الدراسة إلى:

- تُعتبر الموارد والكفاءات البشرية أحد أهم العوامل المسؤولة عن نجاح المنظمة وتميزها عن باقي المنظمات وإنّ عدم الاهتمام بالكفاءات البشرية وعدم تطويره يؤدي إلى خسائر فادحة في المنظمة.
- عدم إتباع المنظمة لاستراتيجيات تطوير الكفاءات يؤدي إلى تقادمها خاصة مع وجود التطور الكبير والسريع.
- إن الأداء الفعال في المنظمة لا يقتصر على امتلاك الموارد فقط وإنما لقدرة المنظمة على تعظيم الاستفادة من هذه الموارد خاصة الموارد البشرية.
- إن أداء المنظمة مرتبط بشكل كبير بأداء الأفراد فيها ومن هذا المنطلق تتجلى أهمية تطوير وتفعيل الكفاءات البشرية.
- أظهرت الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الكفاءة وأداء العاملين عند مستوى المعنوية 1%.
- كما أثبتت النتائج أن إدارة الكفاءات تلعب دورا كبيرا في تحسين أداء العاملين في المنظمة.

وقدم الباحث مجموعة من التوصيات منها:

- ضرورة الاستغناء عن الموظفين الأقل كفاءة ولا يوجد أمل في تحسين كفاءاتهم من خلال التدريب.
- التمسك بالكفاءات العالية.

- إتاحة الفرصة أكثر للأفراد لاستغلال قدراتهم.
- إعادة النظر في سياسة الأجور وجعلها تتلاءم مع الجهود المبذولة من قبل العاملين.

دراسة الروسان و العموش (2013)

دور نظام معلومات الموارد البشرية في الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية في القطاع الفندقي الأردني.

هدف البحث إلى تقييم أداء نظام معلومات الموارد البشرية في القطاع الفندقي الأردني وقياس مدى الاهتمام بهذا النظام. كما هدف البحث إلى قياس مدى الولاء التنظيمي لدى العاملين في القطاع الفندقي الأردني. وتكون مجتمع الدراسة من القائمين والعاملين في مجال إدارة الموارد البشرية (مدير، نائب مدير، مساعد مدير) في القطاع الفندقي (خمس نجوم) في الأردن. حيث شمل الاستطلاع (28) فندقاً في المملكة الأردنية الهاشمية. وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات حيث تم توزيع (93) استبانة واسترجاع وتحليل (77) استبانة.

وقد أظهرت النتائج أن مستوى الأداء لنظام معلومات الموارد البشرية متوسط. كما أظهرت النتائج أن الولاء التنظيمي كان متوسطاً بمجالاته المختلفة. كما أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام معلومات الموارد البشرية والولاء التنظيمي. كما انه لا يوجد علاقة بين مكون تخطيط الموارد البشرية والولاء التنظيمي. وقدم الباحث مجموعة من التوصيات منها:

زيادة الاهتمام بنظام معلومات الموارد البشرية وتفعيل دوره في

- تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية.
- توفير المعلومات الخاصة بعملية الاستقطاب.
- استخدام النظام في عملية الاختيار والتعيين.
- التعرف إلى النقص في المعرفة والمهارات.

دراسة الشوابكة (2013)

إدارة المعرفة وأثرها في استراتيجيات الموارد البشرية في المصارف التجارية الأردنية.

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى إدارة المعرفة وأثرها في استراتيجيات الموارد البشرية في المصارف التجارية الأردنية في ظل وجود نظم معلومات ادارة الموارد البشرية كمتغير وسيط. وتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين العاملين في الإدارة العليا والوسطى في المصارف التجارية في المملكة الأردنية الهاشمية. وتكونت عينة الدراسة من سبع مصارف تم اختيارها بطريقة عشوائية. وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيع (195) استبانة على المدراء العاملين في البنوك واسترداد (190) استبانة.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج هي:

- الأهمية النسبية لعمليات إدارة المعرفة مرتفعة.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة على استراتيجيات الموارد البشرية.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنظم معلومات ادارة الموارد البشرية في تحسين أثر إدارة المعرفة في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية الأردنية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإدارة المعرفة تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي).
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لإدارة المعرفة تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (الخبرة العملية، العمر).

كما قدم الباحث مجموعة من التوصيات منها:

- ضرورة استحداث وحدة لإدارة المعرفة في المصارف لضمان استمرارية العمل بكفاءة وفعالية.
- إشراك الموظفين في المصارف بدورات متخصصة في مواضيع إدارة المعرفة ونظم معلومات ادارة الموارد البشرية.

- التأكيد على ضرورة توفير الدعم المالي لتفعيل عمليات إدارة المعرفة ونظم معلومات ادارة الموارد البشرية.
- تحقيق العدالة والبعد عن التحيز في كافة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

دراسة القواسمي والعمري (2013):

أبعاد المنظمة المتعلمة وأثرها على الأداء التنظيمي: الأردنية دارسة حالة شركة الاتصالات.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أثر أبعاد المنظمة المتعلمة الرئيسية (فرص التعلم المستمر، الاستعلام والحوار، التعاون والتعلم الجماعي، تمكين العاملين، تطوير أنظمة لحيازة ومشاركة التعلم، ربط المنظمة بالبيئة الخارجية، والقيادة الإستراتيجية) على الأداء التنظيمي في شركة الاتصالات الأردنية. وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركة الاتصالات الأردنية. تم جمع البيانات من خلال توزيع استبانه على (400) موظف في الشركة بطريقة عشوائية، تم استرداد (320) استبانه، منها (312) استبانه صالحة للتحليل.

وقد أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج منها

- إنّ أبعاد المنظمة المتعلمة في شركة الاتصالات الأردنية كانت متوسطة بمعدل 3.44 على مقياس ليكرت الخماسي.
- إنّ هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المنظمة المتعلمة والأداء التنظيمي.
- إنّ هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية لأبعاد المنظمة المتعلمة تُعزى لمتغير المستوى التعليمي.
- إنّ هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية لأبعاد المنظمة المتعلمة تُعزى لمتغير الخدمة الكلية للمنظمة.
- إنّ أقوى علاقة بين أبعاد المنظمة المتعلمة كان بين متغيري القيادة وتطوير أنظمة لحيازة ومشاركة عملية التعلم.
- إنّ أضعف علاقة بين أبعاد المنظمة المتعلمة كان بين متغيري القيادة وفرص التعلم المستمر.
- إنّ أقوى علاقة بين أبعاد المنظمة المتعلمة والأداء التنظيمي كان متغير ربط المنظمة بالبيئة الخارجية.

- إنّ أضعف علاقة بين أبعاد المنظمة المتعلمة والأداء التنظيمي كان متغير فرص التعلم المستمر.

كما قدمت الدراسة العديد من التوصيات منها:

- ضرورة الاهتمام بأبعاد المنظمة المتعلمة لأهميتها في تعزيز الأداء التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية.
- الاهتمام بالتعلم الفردي والجماعي في المنظمة لأهميته في تحقيق خصائص المنظمة المتعلمة.
- تعزيز مفهوم التمكين الإداري والمشاركة.
- تطوير نظم الاتصالات من خلال تطوير نظم معلومات.
- توفير نظم قيادة استراتيجية تهتم بالتعلم وتدعم التعلم التنظيمي.

دراسة الزهراني (2012)

استراتيجية التدريب وأثرها على الجدارات السلوكية للعاملين في المصارف التجارية السعودية.

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى الممارسات ذات الصلة باستراتيجيات التدريب في المصارف التجارية السعودية، وأثرها في مستوى الجدارات السلوكية للعاملين فيها. وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية مكونة من (108) من مدراء الموارد البشرية في (12) مصرفاً تجارياً. وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات حيث تم توزيع (92) استبياناً. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها:

- مستوى ممارسة المدراء لأنشطة التدريب من مدخل استراتيجي متوسط.
- هناك علاقة قوية إيجابية بين ممارسات المدراء وجميع الجدارات السلوكية للعاملين.
- هناك علاقة إيجابية قوية بين خطوات بناء الاستراتيجية، مراحل العملية التدريبية من مدخل استراتيجي، وتبني استخدام التكنولوجيا الحديثة من جهة ومستوى جدارات العاملين السلوكية من جهة أخرى.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة المدراء لاستراتيجيات التدريب تُعزى للمستوى التعليمي وسنوات الخبرة.

- اهم المعوقات التي تحول دون تبني المنهج الاستراتيجي في التدريب يُعزى إلى ضعف مشاركة مدراء دوائر الموارد البشرية في صياغة الاستراتيجيات الخاصة بدوائرهم، وضعف ايمان الإدارة العليا في التدريب.

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات منها:

- ضرورة تبني المدخل الاستراتيجي للتدريب في المصارف التجارية السعودية.
- تفعيل دور تكنولوجيا المعلومات في تطبيق الاستراتيجية.
- ضرورة دعم الإدارة العليا في مجال التدريب لتحسين مستويات الجدارات السلوكية.

دراسة المجالي (2012)

أثر العوامل الداعمة لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات على ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية.

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى أثر العوامل الداعمة لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات على ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية في البنوك الأردنية. وقد استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتكون مجتمع الدراسة من كافة البنوك العاملة في الأردن. وقد أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها:

- ارتفاع مستوى عوامل دعم تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في المصارف الأردنية.
- وجود أثر معنوي لعوامل دعم تطبيقات تكنولوجيا المعلومات على وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع البنوك.
- إن المستوى الكلي لممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية من خلال تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في قطاع البنوك متوسطة.

وقدم الباحث مجموعة من التوصيات أهمها:

- ضرورة زيادة الاهتمام من الإدارة العليا بتكنولوجيا المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في الأردن.
- الأخذ بعين الاعتبار وظائف الموارد البشرية عند إقامة أو تطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات.

- رفع مستوى أداء العاملين وتطوير مهاراتهم من خلال تسهيل عملية الوصول إلى المعلومة.
- اعتبار مخرجات تطبيقات تكنولوجيا المعلومات المصدر الرئيس لمتخذي القرارات الاستراتيجية والتشغيلية الخاصة بالموارد البشرية.

دراسة زاوي و تومي (2010)

دور نظام معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة.

بينت الدراسة دور نظم معلومات ادارة الموارد البشرية في عملية تقييم الأداء من خلال المعلومات التي يقوم بتزويدها والتي تساعد المنظمة على:

- التنبؤ باحتمالات نجاح الفرد في وظيفته الحالية أو وظائف أكبر منها.
- توفير المدخلات اللازمة لتحديد احتياجات التدريب الفعلية من خلال تحديد نقاط القوة أو الضعف في أداء الأفراد.
- إظهار مدى صدقيه إجراء الاختيار وبأنه تم وضع الفرد المناسب في المكان المناسب.
- منح ترقيات عادلة أساسها مهارات وقدرات الأفراد.
- إبراز المهارات التي تمتلكها المؤسسة مما يمكنها من الاهتمام بها أكثر.
- اتخاذ قرارات أكثر صحة ودقة في الوقت المناسب.

وخلصت الدراسة إلى أهمية الموارد البشرية كونها المورد الوحيد القادر على الإبداع والتطوير. وضرورة الاستفادة منهم في تحقيق أهداف واستراتيجيات المنظمة. وضرورة تزويدهم بالمهارات والمعارف الضرورية والتي هي من نتائج عملية التقييم. وضرورة تطوير نظم معلومات ادارة الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق المهام الموكلة له.

وقدم الباحث في نهاية البحث مجموعة من التوصيات أهمها:

- تقديم دورات تدريبية للعاملين في الموارد البشرية للاستفادة من التغييرات التكنولوجية.
- إنشاء موقع على الإنترنت للمنظمة لنشر المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية.
- المشاركة بدورات تدريبية عبر الانترنت.
- تشجيع ثقافة التغيير في أساليب العمل لموظفي إدارة الموارد البشرية.

- الرقابة على نتيجة تقييم أداء الأفراد التي يقوم بها المديرون.
- نشر الوعي والتثقيف لموظفي الموارد البشرية.
- الاعتماد على نظم معلومات الموارد البشرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية.

دراسة الزعبي (2009).

العوامل المساهمة في نجاح تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية في شركات الاتصالات في الأردن

هدفت الدراسة إلى استطلاع ووصف درجة توفر عوامل نجاح تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية في شركات الاتصالات في الأردن. وقد أجريت هذه الدراسة على قطاع الاتصالات في المملكة الأردنية الهاشمية. وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات حيث تم استطلاع اراء (240) موظفاً ممن يشغلون مراتب مدير دائرة أو مساعد مدير دائرة للموارد البشرية أو نظم المعلومات الادارية. وتم تحليل أثر تلك العوامل على نجاح تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية في شركات الاتصالات في الأردن وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها:

- إنّ خصائص نظم معلومات الموارد البشرية والتي تشمل سهولة استخدام النظام والتدريب على النظام وتطوير تطبيقات النظام وتوافر الدعم الفني ودعم موظفي الموارد البشرية وإيمانهم بتطبيق النظام في الشركات التي أجري عليها البحث تسهم في نجاح تطبيق هذا النظام.
- أظهرت نتائج الدراسة أن العوامل التنظيمية تسهم في نجاح تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية.
- إن العوامل البيئية (المنافسة والتغيير التكنولوجي) تسهم في نجاح تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية.
- إنّ هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لعوامل النظام والعوامل التنظيمية والبيئية على استخدام نظم معلومات الموارد البشرية في الشركات المبحوثة.
- إنّ هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لعوامل النظام والعوامل التنظيمية والبيئية على الرضا عن نظم معلومات الموارد البشرية وقدم الباحث مجموعة من التوصيات منها:
- توفير الكوادر المدربة والمؤهلة لتطوير نظام معلومات الموارد البشرية.
- تبني أنظمة معلومات جاهزة.

- تشكيل فريق دعم فني للنظام.
- بناء ثقافة تنظيمية داعمة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات.

2.2 الدراسات الأجنبية

دراسة Marqués, Popa and Mari (2016):

The effect of online social networks and competency-based management on innovation capability.

أثر الشبكات الاجتماعية على الإنترنت والإدارة المبنية على الجدارة على قدرات الابتكار.

هدفت هذه الدراسة إلى اكتشاف أثر الشبكات الاجتماعية على الإنترنت والإدارة المبنية على الجدارة من جهة على القدرات الابتكارية. وقد قامت هذه الدراسة بفحص العلاقات النظرية من خلال دراسة تجريبية على (289) مؤسسة تعمل في مجال التكنولوجيا الحيوية والاتصالات في اسبانيا. وقد تم استرجاع (261) استبيان منها (19) غير صالحة.

وقد أظهرت الدراسة القدرة الكامنة للشبكات الاجتماعية على الإنترنت والإدارة المبنية على الجدارة كعوامل قادرة على توليد معرفة ذات جودة عالية والتي تحسن من قدرات المؤسسة الابتكارية. كما أظهرت النتائج ان نقل المعرفة هو متغير وسيط بين الإدارة المبنية على الجدارة، الشبكات الاجتماعية على الإنترنت من جهة والقدرات الابتكارية من جهة أخرى. الإدارة المبنية على الجدارة تؤثر في نقل المعرفة (0.813) بينما الشبكات الاجتماعية على الإنترنت تؤثر في نقل المعرفة (0.785). لذلك، الإدارة المبنية على الجدارة والشبكات الاجتماعية على الإنترنت سابقة لنقل المعرفة. كما أظهرت النتائج ان المؤسسات التي تقوم بنقل المعرفة فإنها تؤثر على القدرات الابتكارية بمعامل (0.893).

دراسة Baczynska, Rowinski and Cybis (2016):

Proposed core competencies and empirical validation procedure in competency modeling: confirmation and classification.

جدارات جوهرية مقترحة وإجراءات تحقق ميدانية في نموذج الكفاءة: تحقيق وتصنيف.

هدفت هذه الدراسة إلى عنونة احدى المشكلات الخاصة بنموذج الجدارة وهي نقص في التحقق التجريبي لمفهوم الجدارة في المنظمة ويبدو أنّه حاسم في الحصول على نتائج موثوقة من المنظمة. ولأهداف الدراسة تم تطوير وتوزيع استبانة وزعت على (636) موظفاً في الشركات العاملة في وارسو - بولندا. وقد اقترحت الدراسة إجراءات تحقق تطبيقية مكونة من خطوتين: (1) تثبيت تحليل العوامل، و(2) تصنيف الموظفين. وقد تم فحص النموذج من خلال تحليل العوامل المؤكد (Confirmatory Factor Analysis).

وقد قسم البحث الجدارات الجوهرية (الجدارات المطلوبة والمشتركة عبر جميع وظائف المنظمة) إلى قسمين رئيسيين كل منهما يحتوي على ثلاث عناصر. **جدارات الأداء** وتتضمن التعاون، تنظيم العمل، والتوجه نحو الهدف. **جدارات الريادة** وتشمل الابتكار، القدرة على حساب المخاطر، والاستباقية.

وأظهرت النتائج ان النموذجين (جدارات الأداء وجدارات الريادة) وهما منفصلان مناسبان تماماً للبيانات. إلا أنّ نموذجاً معقداً مبنياً على النموذجين مع بعضهما بحاجة إلى دراسة أكثر. أمّا بخصوص تصنيف الموظفين بناءً على الجدارتين الرئيسيتين (التوجه نحو الريادة، والتوجه نحو الأداء)، فقد تم الحصول على أربع مجموعات من الموظفين هي: (1) الباحث عن التخصص (Niche Finder) وهو ينتج من جدارات ذات مستوى عالٍ في جدارات التوجه نحو الريادة ومستوى منخفض في جدارات التوجه نحو الأداء، (2) الموظف ذو الإمكانيات العالية (High Potential) وهو ينتج من جدارات ذات مستوى عالٍ في جدارات التوجه نحو الريادة ومستوى عالي في جدارات التوجه نحو الأداء، (3) افضل المنفذين (Top Performer) وهو ينتج من جدارات ذات مستوى منخفض في جدارات التوجه نحو الريادة ومستوى عالٍ في جدارات التوجه نحو الأداء، و(4) الموظف ذو الإمكانيات المنخفضة (Low Potential) وهو ينتج من جدارات ذات مستوى منخفض في جدارات التوجه نحو الريادة ومستوى منخفض في جدارات التوجه نحو الأداء.

دراسة Fathima (2016):

Competency mapping an overview.

لمحة عامة عن خارطة الجدارة.

قدمت هذه الدراسة لمحة عامة عن خارطة الجدارة، أهدافها، الطرق المستخدمة في ترسيم خارطة الجدارة، والخطوات المتبعة في تنفيذها. فقد عرّفت الدراسة خارطة الجدارة على انها عملية التعرف إلى المهارات، المعارف، القدرات، والسلوكيات المحددة اللازمة للعمل بفعالية في مهنة معينة أو منصب وظيفي.

وقد عددت الدراسة الطرق المستخدمة في عملية ترسيم خارطة الجدارة على أنها:

مركز التقييم: تتضمن ملاحظات ظرفية لتقييم الأداء واحتمالية النمو لمرشح بالنسبة لخصائص وظيفة معينة. حيث يُطلب من المرشح العمل في سيناريو معين بينما يقوم مقيم التدريب بملاحظة سلوكياتهم. الأوضاع تكون مُصممة لكشف المهارات والكفاءة التي تساعد في التعرف إلى الافراد الذين يحققون متطلبات الوظيفة الحالية والمستقبلية.

تقنية الحوادث الحرجة (Critical Incidents Technique): يستخدم جمع البيانات وتحليلها للتعرف إلى السلوكيات الخاصة بالوظيفة والتي تؤثر في نجاح وفشل الافراد أو المجموعة في تنفيذ وظيفة معينة. يتم جمع البيانات حول الحوادث الحرجة –أمثلة استثنائية حول إنجاز أو فشل- من خلال المقابلات والاستبيانات بأسرع وقت بعد حدوثها. ومن ثم يتم تصنيف الحوادث ووضعها في فئات لكشف أنماط فجوة الأداء وقوة الأداء.

المقابلات: توفر مقابلات المرشحين نظرة أولية لسلوكيات المرشحين، وهي طريقة فعّالة لجمع البيانات ذات الصلة والانطباع عن الموظفين المحتملين. يجب التحضير للمقابلات من خلال أسئلة لا تكتشف التفاصيل حول الخبرات العملية فقط، بل تُعطي ادلة عن المحفزات العامة للمرشحين، التصرف والتوقعات.

الاستبيان: يمكن استخدام عدة أنواع في عملية ترسيم خارطة الجدارة مثل الاستبيان القياسي الشائع الذي يوضح متطلبات العمل ونشاطاته، تحليل العمل الوظيفي (Functional Job Analysis) والذي يصف واجبات الوظيفة وخصائصها، مخزون التحليل المهني (Occupational Analysis Inventory)

والذي يحدد عناصر العمل غالباً لجميع المهن، استبيان تحليل المنصب (Position Analysis Questionnaire) والذي يربط خصائص الوظيفة بخصائص الافراد، ونظام ملفات العمل الذي يقيس قدرة وخصائص الموظف الشخصية.

الاختبارات النفسية (Psychometric Tests): توفر الاختبارات النفسية مدخل متوافق لقياس خصائص السلوكيات وتحويلها إلى كميات. وهناك نوعين رئيسيين للاختبارات النفسية هي اختبارات القدرات (Aptitude Tests) واختبارات الانجاز (Achievement Tests). تُستخدم اختبارات القدرات للتعرف إلى الميول الطبيعية في منطقة معينة مثل الآداب والعلوم، كما انها مُصمَمة للمساعدة في التنبؤ بمدى أداء الفرد في تخصص معين بعد التدريب. تقيس اختبارات الإنجاز مستوى براعة الافراد التي حققها الافراد في مناطق معينة مثل الرياضيات، المهارات اللغوية، والقدرة على إعطاء الأسباب.

كما عددت الدراسة خطوات عملية ترسيم خارطة الجدارة وهي:

1. التعرف على المكونات الرئيسية للوصف الوظيفي للموظف: ويكون التركيز على النقاط الحرجة فقط. كما يتم التركيز على الخصائص والمهارات الأساسية المطلقة لتنفيذ العمل.
2. توضيح الأدوار وحذف المعلومات الزائدة: يتم تضييق المنطقة مرة أخرى، حيث يتم النظر إلى الكلمات الرئيسية والمصطلحات المستخدمة في وصف الخصائص الأساسية. كما يتم النظر إلى الادوار والمسؤوليات فيما إذا كانت واضحة ام لا، كيف يتم محاذاتها مع المهام، موائمتها مع رسالة الفريق، وموائمتها مع الاستراتيجية العامة للمنظمة.
3. التعرف إلى القدرات، التوجهات، المهارات والمعارف للأدوار: ان المكونات الرئيسية للجدارات هي التي تؤثر مباشرة في سلوك الموظفين. لذلك يجب التعرف إلى ما نحتاجه للموظف الناجح.
4. تجميع الجدارات في فئات رئيسية ومن ثم تعريفها: ولا يجب ان تكون أكثر من عشر جدارات. يجب الغوص في عملية التحليل والتقييم. ويمكن البحث في المنظمات المشابهة والجدارات التي يطلبونها من الموظفين.
5. انشاء نظام قياس خماسي للفئات: حيث يتم وصف مستوى المبتدئ، ومستوى الخبير، كما يتم وصف جميع مستويات الأداء فيما بينهما. كما يتم وصف المهارات، القدرات، والمعارف اللازمة لكل مستوى. هنا يتم وصف سلوك الافراد الذين يعملون في كل مستوى من المبتدئ إلى الخبير.

6. بناء التقييمات: يتم استخدام الأسئلة ذات الإجابات المفتوحة. كما يتم استخدام أسئلة مكونة من طبقات، ولا يتم استخدام الأسئلة التي اجاباتها نعم أو لا.
7. بناء الخدمات اللوجستية لدورات القياس الجارية والمستمرة: حيث يتم بناء لائحة للجدارات، تعريفها، نماذج تقييم مستويات الجدارة على مقياس المبتدئ –الخبير. كما يجب بناء خطة للتقييم المستمر.

دراسة (2016) Kashirin, Semenov, Ostrovskaya and Kokuytseva:

The modern approach to competencies management based on it solutions

المدخل الحديث لإدارة الجدارة المبني على حلول تكنولوجيا المعلومات.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد طرق لدعم إدارة الابتكار والجدارات في المنظمات الحديثة ومن ضمنها تلك التي تعمل في قطاع تكنولوجيا المعلومات والبنوك عبر الإنترنت في روسيا. وقد استخدمت هذه الدراسة تحليل أفضل الممارسات في إدارة الجدارة بما فيها تلك التي تستخدم أدوات تكنولوجيا المعلومات.

وقد خلص البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات من خلال تحليل الممارسات المتقدمة لإدارة الجدارة والتي اظهرت أنّ التكنولوجيا الحديثة الاجتماعية والتكنولوجية من الممكن استخدامها لحل مشاكل الأعمال وتشكيل جدارات جديدة. من بين أهم الأمثلة على هذه التكنولوجيا البوابة الالكترونية والبرامج ذات الميزات المختلفة، والتي تجذب عدداً كبيراً من الخبراء الداخليين والخارجيين وتسمح لهم بالتعاون. كما أنّ تكنولوجيا الإنترنت الحديثة من الممكن ان تساعد في التعاون الجماعي في عملية الإبتكار.

دراسة (2016) Prusak:

The impact of employee competencies management as part of the human capital on the intellectual capital implementing process.

أثر إدارة جدارة الموظفين كجزء من رأس المال البشري على عملية تطبيق رأس المال الفكري.

هدفت هذه الدراسة إلى إظهار أثر إدارة جدارة الموظفين كجزء من رأس المال البشري على قضايا منتقاة مرتبطة بعملية تطبيق رأس المال الفكري.

لقد تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات بالإضافة إلى التحليل الاستراتيجي لمواقع الشركات. وكان حجم العينة (70) شركة منها (20) شركة صغيرة، (30) شركة متوسطة و(20) شركة كبيرة كما أنّ (37) شركة منها كانت إنتاجية و(33) شركة خدمات. وكان الهدف التجريبي الرئيسي للدراسة إيجاد الارتباط بين وجود نظام إدارة جدارة العاملين، ودرجة تكامله مع الاستراتيجية العامة، وتطبيقات عملية إدارة رأس المال الفكري وتأثيرات محددة على وظائفها في الشركات في بولندا.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات منها:

- هناك ارتباط واضح بين حقيقة وجود نظام إدارة جدارة الموظفين وموقف المدراء من رأس المال الفكري.
- زيادة دور نظام إدارة الجدارة يُساهم في نمو اهتمام الإدارة بالأصول غير الملموسة الأخرى.
- مستوى الدور الاستراتيجي لنظام إدارة الجدارة يؤثر على طبيعة النشاطات الممارسة من قبل الشركة في ميكانيكية إدارة تطبيق رأس المال الفكري.
- أثر نظام إدارة الجدارة ودوره في الإدارة الاستراتيجية في المنظمات في سياق الأصول غير الملموسة ورأس المال الفكري واضح ويمكن قياسه.
- أثر نظام إدارة الجدارة واسناد دور المنظمة الاستراتيجي اليه في سياق مصادر الأصول غير الملموسة ورأس المال الفكري واضح ويمكن قياسه لدرجة ما.

دراسة Pospiech (2016):

The identification of skills and competencies for effective management in social enterprises: A managerial perspective

التعرف إلى المهارات والجدارات لفعالية الإدارة في الشركات الاجتماعية: منظور اداري.

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى واستكشاف الجدارات المفتاحية والخصائص المثلى لمدراء المنظمات الاجتماعية. وقد تم جمع البيانات لهذه الدراسة بواسطة استبيان موزع على (100) منظمة اجتماعية في بولندا. واستهدف الاستبيان ممثلي الإدارة العليا في المنظمات الاجتماعية. وقد استخدم الاستبيان مقياس سبع نقاط لقياس الاستجابات حيث (1) يمثل مهم لدرجة قليلة و (7) تمثل مهم لدرجة كبيرة.

وقد أظهرت الدراسة وجود (10) جدارات ذات أهمية عالية من بين (35) جدارة تحت البحث. الأولى هي الابتكار في استخدام المصادر بأقل كمية بوسط حسابي (6.83)، واخرها القدرة على قيادة وتطوير الاخرين بوسط حسابي (6.66). ولم يكن هناك تناقض بين نتائج هذه الدراسة مع دراسات أخرى في الولايات المتحدة الامريكية.

دراسة Singh and Paul (2016):

Technical or functional competency at the workplace: an exploratory study

الجدارة الوظيفية أو التقنية في مكان العمل: دراسة استكشافية

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى العوامل التي تشكل الجدارات الوظيفية أو التقنية للموظفين في شركات منتقاة في دلهي في الهند. وأبرزت الدراسة أهمية الجدارات التي يمتلكها الأفراد في المنظمة ودورها في أداء المنظمة. وقد استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من خلال توزيعها على المدراء في بعض الشركات المنتقاة. وقد خلصت الدراسة إلى وجود إطار نظري ذو أربع أبعاد للجدارات الوظيفية والتقنية الرئيسية وهي: الوعي بعالم الأعمال، مهارات عالم الأعمال، المعرفة الوظيفية، المعرفة التقنية.

وقد أوصت الدراسة إلى ضرورة إجراء دراسات أخرى لتطوير نموذج جدارة الذي من الممكن أن يتعرف على فجوة درجة الجدارة لدى الموظفين. والذي سوف يؤدي إلى تمكين المنظمة من التعرف إلى الجدارات وتطويرها من خلال إيجاد نموذج الجدارة الذي سيمكنها من بناء الجدارات المطلوبة والمتوائمة مع استراتيجيتها وهو ما سيؤدي إلى حصول المنظمة على ميزة تنافسية بالنسبة للمنافسين.

دراسة Elshafie (2016)

Towards a learning organization: Case study of king saud university

نحو منظمة متعلمة: دراسة حالة جامعة الملك سعود.

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف كلية الأعمال في جامعة الملك سعود في المملكة العربية السعودية، وذلك باستخدام استبيان أبعاد نموذج المنظمة المتعلمة. كما أنّ هذا البحث سيساعد في دراسة وفحص بعض القضايا المهمة لتطوير جامعة الملك سعود لتصبح منظمة متعلمة. وقد استخدمت ثلاثة طرق في جمع البيانات هي المقابلات، الوثائق والمعاينة. وقد تم توزيع الاستبانه على أعضاء هيئة التدريس والمدراء ثم تبعه مقابلات شبه مهيكلة مع المدراء.

وقد أظهرت النتائج أنّ مفهوم المنظمة المتعلمة وخصائصها كانت بؤرة إهتمام جميع الأقسام في الجامعة. كما أنّ الممارسات الإدارية وتطبيقاتها كانت ناجحة جداً في هذا المجال. كما أظهرت الدراسة عن توفر معظم أبعاد المنظمة المتعلمة، فمن بين سبعة أبعاد، تم ايجاد خمسة أبعاد قادرة على قيادة الجامعة لتصبح منظمة متعلمة. هذه الابعاد هي فرصة التعلم المستمر، الانظمة المَضمّنة، الرؤية، اتصال العاملين والمجتمع المحيط والقيادة. فيما كان هناك محدودية لوجود بعدين هما الحوار والاستعلام وتعلم وتعاون الفرق. وبناءً على النتائج فإنّ الباحث يرجح أنّ كلية الأعمال في جامعة الملك سعود لديها الرؤية الواضحة لتصبح منظمة متعلمة.

دراسة Saadat and Saadat (2016):

Organizational learning as a key role of organizational success.

تعلم المنظمة كدور رئيسي في نجاح المنظمة.

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة مراجعة الأدبيات الحالية ذات الصلة بالتعلم، تعلم المنظمة، أهدافها الرئيسية، العوائق والمنافع. كما قدمت هذه الدراسة منظور جديد لمدراء المنظمات في الوقت الحالي لتحسين كفاءة منظماتهم.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من العوائق التي تعيق تعلم المنظمة منها:

- عدم قدرة المدير على فهم الموضوع، وأنّ تطور المنظمة يستلزم الالتزام الدائم للتعلم.
- إنّ هناك تحديات تقف في وجه نمو المنظمة، تطورها وحصولها على الميزة التنافسية في بيئة معقدة ومتغيرة.
- على المدراء أن ينتبهوا إلى النشاطات اليومية للمنظمة في جميع المستويات والتي ستؤدي إلى تحقيق إنجازات متتالية من النجاح التنظيمي.

دراسة Depeige and Girodon (2015):

Knowledge portfolio optimization: A multi-criteria competency driven approach for enhanced innovation capabilities.

محفظة المعرفة المثلى: مدخل مشتق من الجدارة متعددة المعايير لتحسين القدرات الابتكارية.

تُقسم أهداف هذه الدراسة إلى قسمين رئيسيين. الأول اكتشاف واستعراض الدراسات الحالية عن المداخل المشتقة من الجدارة والقدرات الديناميكية. الثاني فحص الطرق والوسائل التي من خلالها يعمل المدخل المشتق من الجدارة كرافع للقدرات الداخلية الديناميكية. لذلك تم اختيار احدى الشركات التي تعمل في مجال الإنتاج في بانكوك لإجراء هذه الدراسة. واستمرت هذه الدراسة لمدة (18) شهراً حيث تم العمل مع فرق من دائرة الهندسة في الشركة المبحوثة. كما استخدم البحث حلقات مستمرة من التصفية مدعومة بمراحل من عملية جمع البيانات.

تم تطوير طريقة لإدارة الجدارة متعددة الأبعاد وتم الأخذ بعين الاعتبار الإعدادات الاستراتيجية المختلفة للدوائر تحت الدراسة. كما تم مناقشة التحديات القادمة من التعرف الخاطئ على الجدارات المطلوبة، التقييم الخاطئ لها، وتطورها مع الزمن. كما أسهمت هذه الدراسة في مجال تعلم المنظمة من خلال تقديم طرق اختيارية تشغيلية مبنية على الجدارة وعنونة أثارها على الأداء. كما دعت الدراسة

صانعي السياسات في المنظمة والعاملين في المجالات المختلفة إلى فحص، ابراز، ودعم الدور المؤثر للجدارات في تحسين القدرات.

وقد خلصت الدراسة إلى أنّ المدخل المشتق من الجدارة يشمل القدرة على ربط بين مستويات المنظمة وهي الكل (المنظمة)، الوسيط (الفريق/ الدائرة)، والجزء(الفرد). حيث أنّ النماذج الحالية للجدارة تفتقد لعملية الربط في المنظمة مما شكل فجوة في البحوث الاكاديمية. إنّ مدخل تعظيم محفظة المعرفة أجاب على هذه الفجوة من خلال التعرف إلى جدارات في مستويات مختلفة، وتقييمها.

دراسة Ho, Nguyen, Lo, Mclean and Teo (2015):

Research note: The state of human resource (HR) competency research: Charting the research development of HR competencies and examining the signals from industry in New Zealand.

ملاحظات بحثية: حالة أبحاث جدارات الموارد البشرية: خارطة تطور أبحاث جدارات الموارد البشرية وفحص الإشارات من الصناعة في نيوزيلندا.

هدفت هذه الدراسة إلى رسم تطور جدارات الموارد البشرية وفحص الإشارات القادمة من المنظمات في استقطاب اخصائي الموارد البشرية في نيوزيلندا. وقد قامت هذه الدراسة باستخدام المنهج الكمي في تحليل وتطوير أبحاث الجدارات وتحليل اعلانات التوظيف. وقد تم استخدام برنامج السبر النصي من خلال تحليل المحتوى (Content Analysis Aided Text-Mining Software).

هذه الملاحظات البحثية تُقدم تقريراً عن الإشارات التي ترسلها عملية استقطاب اخصائي الموارد البشرية في عملية الإعلان عن الوظائف. وقد أشارت النتائج إلى أنّ تطور جدارات الموارد البشرية قد تقدم إلى اهتمامات استراتيجية ويركز على إدارة الجدارات من قبل المنظمة. في المقابل، تُظهر

الإشارات القادمة من المنظمات أنّ هناك تركيزاً على الوظائف أكثر من الجدارات الاستراتيجية. هذا البحث يوضح ان العلاقة بين جدارات الموارد البشرية واستراتيجيات الموارد البشرية معقد أكثر بكثير من مجرد عملية تجميع واستغلال الجدارات الكامنة في الناس. بناءً على إشارات من المنظمات في البحث، فإن من المتوقع أن يقوم اخصائي الموارد البشرية في نيوزيلندا بالتركيز على المؤهلات التشغيلية أكثر من البعد الاستراتيجي. إنّ هذه النتائج تكرر الحاجة إلى فحص الطرق التي يتم من خلالها استغلال الجدارات خاصة الاستراتيجية. مما يعني أنّ المنظمات في نيوزيلندا بإمكانها أن تستخدم إعلانات التوظيف كأداة فعّالة لجذب اخصائي الموارد البشرية المؤهلين.

دراسة (Salleh, Sulaiman and Gloeckner (2015:

The development of competency model perceived by Malaysian human resource practitioners' perspectives.

تطوير نموذج الجدارة المُدرك من العاملين في الموارد البشرية الماليزية.

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى إدراك العاملين في تطوير الموارد البشرية في ماليزيا للجدارات المطلوبة من العاملين في الموارد البشرية في المنظمات. تم اختيار المنظمات من قاعدة بيانات الشركات المصنعة في ماليزيا. وتم جمع البيانات من (144) من العاملين في تطوير الموارد البشرية في مختلف المنظمات والذين قاموا بتعبئة الاستبيان عبر الإنترنت.

تم تحليل البيانات باستخدام الإحصاء الوصفي وتحليل العوامل الاستكشافي (Exploratory Factor Analysis). وقد أظهرت النتائج ان العاملين في تطوير الموارد البشرية في ماليزيا يرون أنّ هناك مجموعة من الجدارات المهمة في الوقت الحالي وأنّ هناك مجموعة أخرى مهمة في المستقبل.

كما كشفت الدراسة عن ثلاث مجموعات للجدارة هي جدارات المنظمة وتُعتبر أساسية لجميع الموظفين بغض النظر عن ادوارهم، مستوياتهم، وفروعهم المعرفية. كما أنها تربط القيم الأساسية للمنظمة،

الرسالة، والرؤية مع الموظفين. كما أنّ جدارات المنظمة تُعتبر أداة أداء فعالة، ودليل لعملية تطوير للمنظمة. أمّا الجدارة الثانية فهي جدارة التفكير وهي مرتبطة أكثر بالمهارات والمعارف. وهي تساعد في التخطيط بعيد المدى بالنسبة لتطوير المهنة للموظفين. جدارات التفكير تساعد الموظفين على توليد وتطوير أفكار، عمليات، ومداخل أفضل لإعطاء شكل للمنظمة. النوع الثالث من الجدارات هو جدارات التطبيق وهي مرتبطة أكثر بالاتجاهات والسلوك. فهي تساعد على فهم الاتجاهات، السلوكيات، الأخلاق، القيم اللازمة للمنظمة. كما أنها مرتبطة بمستوى الرضا الوظيفي والدافعية للعمل.

وقد كشفت هذه الدراسة أنّه في معظم المنظمات الماليزية، هناك عدد قليل من الجدارات والتي من الممكن ان نستخلص منها مهارات، اتجاهات، معارف، أو سلوكيات مفيدة من الموظفين.

وقدمت الدراسة مجموعة من المقترحات أهمها:

- على مطوري الموارد البشرية في ماليزيا أن يدركوا أهمية الجدارات بالنسبة لعملية تطوير أداء المنظمة.
- تتضمن الجدارات عملية مستمرة والتي تعزز مهارات، اتجاهات، معارف، وسلوكيات الموظفين في المنظمة.
- لا يوجد إجابة مطلقة للجدارات الأساسية اللازمة لجميع الموظفين في المنظمة لأن المهارات والمعارف الخاصة بجدارة ما تتغير بشكل مستمر كاستجابة لتطور التكنولوجيا.
- كلما تطورت التكنولوجيا، فإن الطلب على جدارات جديدة يزداد، والحاجة إلى مراجعة الجدارات تكون ضرورية.

دراسة (2015) Sun, Han and Yu:

Research and application on human resource management information system in China first-class hotels.

بحث وتطبيق على نظم معلومات إدارة الموارد البشرية في فنادق الدرجة الأولى في الصين.

هدفت هذه الدراسة إلى بحث أثر المعلوماتية على إدارة الموارد البشرية في الفنادق. وقد تم اختيار فندق ويستن (HNA Westin) كدراسة حالة. وقد تم اختياره لعدة أسباب منها انه ينتمي لسلسلة فنادق خمس

نجوم، ويستخدم معايير عالمية في مجالات إدارة الموارد البشرية. وقد استخدم الباحث المقابلات الشخصية العميقة. وقد كان حجم العينة (10) من مدراء الموارد البشرية.

وقد اشارت الدراسة إلى أثر المعلوماتية على إدارة الموارد البشرية في الفندق من حيث

أثر إدارة الموارد البشرية الالكترونية (E-HRM) على الإدارة: حيث توصلت إلى أن الطرق الإلكترونية للاستقطاب أسهل من الطرق التقليدية وأقل تكلفة، وأكثر فعالية، كما أنها تُزيل الحدود الزمانية والجغرافية مما يساعد الفندق على الحصول على عدد أكبر من المرشحين. ومن الناحية الأخرى فإنّ هناك تحديات لإدارة الفنادق منها أنّ الاعتماد على المعلومات لا تتناسب مع كل الوظائف، وأنّ عملية الاستقطاب متأثرة بانفجار المعلومات مما يساعد على تقلب الموظفين مما يؤثر سلباً على تطوير الموارد البشرية.

أثر إدارة الموارد البشرية الالكترونية (E-HRM) على التدريب: إنّ ادخال الطرق الالكترونية في التدريب أضاف حيوية على التدريب وجعلها أكثر حدسية. إلاّ أنه أثر سلباً على سيطرة المدرب على التدريب من حيث ان التغذية الراجعة من التدريب قد لا تكون حقيقية، إذا كان هناك اعتماد كبير على النظام الالكتروني فان التدريب سيُلغى إذا ما توقف النظام، الأنظمة غير المتوافقة ستؤثر على كفاءة التدريب.

أثر إدارة الموارد البشرية الالكترونية (E-HRM) على إدارة أفراد الفندق: يتركز الأداء الإيجابي للمعلوماتية في إدارة الافراد في فحص الموظفين الإداريين وروابط الموافقة. كما تحسن المعلوماتية من كفاءة العمل بشكل كبير.

أثر إدارة الموارد البشرية الالكترونية (E-HRM) على الإدارة الاستراتيجية: تقوم إدارة الموارد البشرية الالكترونية بتوفير مشاركة المعلومات والمساعدة على اتخاذ القرار. ان مشاركة المعلومات مهمة خاصة في الفنادق العالمية. كما أنها توفر أساسات علمية لعملية اتخاذ القرار لاستراتيجيات الموارد البشرية. فهي قادرة على توفير معلومات مثل البيانات الشخصية، تقارير عن معدل تقلب الموظفين، مستوى رضا الموظفين، تقارير عن نتائج التدريب، ومعدل نجاح الاستقطاب. إلا أنّ معدل قبول إدارة الموارد البشرية الالكترونية يعتمد على الجنس، العمر، والشخصية. كما أنّ الخصائص الكمية للنظام لا يمكن أن تتناسب والاحتياجات الشخصية للعاملين. لذلك فان استراتيجيات الموارد البشرية في الفندق لا يمكن ان تعتمد على النظام كاملاً.

وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إنّ إدارة الموارد البشرية في الفنادق الراقية قد دخلت في عصر المعلومات.
- إنّ المعلوماتية تقلل من تكاليف الاستقطاب بشكل كبير.
- تُساعد نظم تكنولوجيا معلومات الفنادق في تعظيم عملية التدريب.
- إنّ المعلومات قادرة على تحسين كفاءة فحص الافراد والاداريين.
- تساعد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في مشاركة المعلومات واتخاذ القرارات.

دراسة (Koh, Mohan and Tan (2015 :

A more comprehensive approach to competency development: An exploratory study on the risk management function of banks.

نحو مدخل أكثر شمولية لتطوير الجدارات: دراسة استكشافية على وظيفة إدارة المخاطر في البنوك.

هدفت هذه الدراسة إلى إيجاد حل شامل لمشاكل البنوك من حيث نقص المهنيين الجديرين في مجال إدارة المخاطر في البنوك. وأبرز البحث مشاكل الحلول القديمة على أنها غير ملائمة من حيث مناقشتها لتقنيات بنكية معينة، وأمور متعلقة برأس المال البشري أكثر من تطوير الجدارات على أساس شمولي. وقدم هذا البحث حلاً لهذه المشكلة من خلال تكامل ثلاثة مفاهيم مرتبطة وهي الجدارات الجوهرية، الجدارات الديناميكية، والمنظمة المتعلمة.

تبنى الباحثون عملية مكونة من مرحلتين لجمع البيانات. الأولى متعلقة بالدراسات السابقة لإدارة المخاطر في البنوك للتعرف على المؤشرات ذات الصلة لتفعيل المتغيرات الثمانية المتعلقة بالجدارات الجوهرية (عاملان)، الجدارة الديناميكية (ثلاثة عوامل)، والمنظمة المتعلمة (ثلاثة عوامل). وفي المرحلة الثانية تم الاعتماد على المقابلات مع مدراء إدارة المخاطر في عشرة بنوك في ماليزيا لتأكيد النتائج المتحصّل عليها في المرحلة الاولى.

وقد خلص البحث إلى النتائج التالية:

- تؤكد النتائج أنّ المدخل الذي تم تبنيه هو دليل ملائم وهو يخدم كأداة وصفية لعنونة مشكلة البحث.
- إنّ عملية تحويل المتغيرات إلى مؤشرات تبين كيف أنّ الأداة الوصفية يمكن استخدامها لتطوير نقاط مرجعية تساعد في عملية التطبيق.
- إنّ التغير السريع في قطاع البنوك وخصوصية كل بنك يجعل من الصعب وجود نقاط كاملة قادرة أن تستمر مع الوقت.

دراسة (2014) Glaister:

HR outsourcing: The impact on HR role, competency development and relationships.

التعاقد الخارجي للموارد البشرية: الأثر على دور الموارد البشرية، تطوير الجدارة والعلاقات.

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر التعاقد الخارجي للموارد البشرية على دور الموارد البشرية، تطوير الجدارات، والعلاقة مع كبار المدراء. وقد استهدفت هذه الدراسة الشركات الأعضاء في معهد القانونيين للأفراد والتنمية (Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD)) في المملكة المتحدة. اعتمدت هذه الدراسة على المقابلة شبه المهيكلة مع (27) من كبار اخصائي الموارد البشرية في هذه الشركات. ومقارنة دوائر الموارد البشرية التي تتعامل بالتعاقد الخارجي مع تلك التي تقدم خدمات الموارد البشرية كاملة.

وقد أظهرت النتائج أنّ التعاقد الخارجي للموارد البشرية يحبط عملية تحول دور الموارد البشرية من الدور التقليدي إلى الدور الاستراتيجي. إنّ الموارد البشرية التي تتعاقد مع جهات خارجية واجهت محدودية في تطوير المهارات وتركيزٍ عالٍ على خفض التكاليف على حساب الوضع الإستراتيجي. في المقابل، فان الموارد البشرية التي تقدم خدمات الموارد البشرية كاملة قد تداخل عملها مع أجزاء اخرى من العمل، مما أدى إلى تطوير الجدارات التي ساعدت على الثقة ودعم الإدارة العليا. إنّ فوائد التعاقد

الخارجي للموارد البشرية لديه فوائد محدودة كما إنّ الدراسة تقترح أنّ الموارد البشرية الداخلية أفضل لتحسين دور الموارد البشرية.

دراسة Johri (2014):

Competency mapping as a strategic HR tool in manufacturing industry: An empirical study

خارطة الجدارة كأداة استراتيجية في الموارد البشرية في قطاع الصناعات: دراسة ميدانية.

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف وتحليل عملية ترسيم خارطة الجدارات. وكيف يمكن للمنظمة ان تطبق هذه العملية لاكتشاف كيفية استخدام خارطة الجدارات بشكل استراتيجي لتحقيق النتائج والالتزام من قبل الموظفين.

وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسته. وبلغت عينة الدراسة (10) شركات تعمل في مجال التصنيع في بلدية بيمبري –تشنشوناد في مقاطعة بوني في الهند. والتي كانت تطبق ترسيم خارطة الجدارات. وتم استهداف المدراء من المستوى المتوسط بالإضافة إلى مدراء الوظائف. وتم استخدام المراجع الثانوية (الأبحاث والكتب المنشورة في هذا الموضوع)، والاستبانة لجمع البيانات.

وقد أشارت الدراسة إلى ما يلي:

- تنحصر أفضلية عملية ترسيم خارطة الجدارات في انتظام السلوكيات مع قيم المنظمة بوسط حسابي (3.3)، ثم تطوير قدرات المنظمة بوسط حسابي (2.4)، زيادة الإنتاجية بوسط حسابي (1.8).
- كما أبرز البحث المشاكل والصعوبات التي تواجه عملية ترسيم خارطة الجدارات وهي: عدم الفهم والوعي لدى الموظفين بنسبة (40%)، تليها عمليات منتهية بسبب تغيير في الوقت والدور الوظيفي بنسبة (30%)، تليها التردد في التعبير عن الشعور بنسبة (10%)، واخيراً عدم استغلال النتائج بشكل صحيح بنسبة (10%).

وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إنّ عملية ترسيم خارطة الجدارة هي أداة استراتيجية تستخدمها المنظمة في تطوير ورعاية المواهب مما يحقق اهداف المنظمة.
- لقد أدركت المنظمات أهمية العملية واستغلالها في تميز الموارد البشرية.
- معرفة قليلة واستباقية مطلوبة من قبل المدراء في جميع المستويات بحيث تكون العملية قابلة للتطبيق مع تغير الوقت.
- يجب التواصل مع الموظفين بخصوص إطار الجدارة ويجب تدريب الموظفين على الأهداف.

وقدمت الدراسة التوصيات التالية:

- يجب تحديث النموذج من وقت لآخر لان العملية تصبح قديمة بسبب التغيير في الوقت أو الدور الوظيفي بسبب تغيير في الهيكلية أو البيئة الخارجية.
- اتمتتة العملية يوفر الوقت، التكلفة والموارد.
- يجب تطوير الوعي اتجاه عملية ترسيم خارطة الجدارة وأهميتها.

دراسة Ansari and Ghafori (2014):

Necessity of competency-based approach in human resources department of insurance companies.

ضرورة المنهج المبني على الجدارة في إدارة الموارد البشرية في شركات التأمين.

هدفت هذه الدراسة إلى التعبير عن، والتعرف إلى إدارة الموارد البشرية المبنية على الجدارة، المناهج المستخدمة، المزايا، المحددات، ودور هذا النهج في العملية التعليمية للموارد البشرية خاصة على مستوى المدراء في شركات التأمين الإيرانية. وقد خلصت الدراسة إلى أهمية ودور رأس المال الفكري (الموارد البشرية) في المنظمات في الفترة الحالية، وضرورة وجود تطبيقات لأنظمة فعّالة على مستوى الاختيار، التعيين، التطوير، والتعليم للموارد البشرية. وأشارت الدراسة إلى قلة نماذج الجدارة المستخدمة في شركات التأمين في إيران. وشدد الباحث على ضرورة تبني منهج الجدارة كأساس لإدارة الموارد البشرية في قطاع الخدمات بشكل عام وشركات التأمين بشكل خاص. كما أشار الباحث إلى أهمية جدارة المدراء ودورهم الفعّال في الاستجابة للمتغيرات في البيئة وحل مشاكل المنظمة. وأوصى الباحث إلى ضرورة الاستثمار في تعليم وتطوير المدراء.

دراسة Nagendra and Deshpande (2014):

Human resource information systems (HRIS) in HR planning and development in mid to large sized organizations.

نظم معلومات الموارد البشرية في تخطيط وتطوير الموارد البشرية في المنظمات المتوسطة والكبيرة.

هدف هذه الدراسة إلى اكتشاف مدى استخدام نظم معلومات الموارد البشرية في المنظمات المتوسطة والكبيرة وفوائد تطبيق هذه الأنظمة في الوظائف الفرعية لتخطيط الموارد البشرية. وقد تم جمع البيانات الأولية بوساطة استبيان تم توزيعه على مدراء الموارد البشرية في ثلاث شركات في الهند.

وقد أظهرت نتائج الدراسة ان الاستخدام الأكبر لنظم معلومات الموارد البشرية هي في مساهمتها في كفاءة وفعالية التخطيط للموارد البشرية من خلال مخزون مهارات الموارد البشرية، تحليل احتياجات تدريب الموارد البشرية، التخطيط المتعاقب للموارد البشرية، وتحليل العرض والطلب على الموارد البشرية. وأظهرت النتائج أن التعرف على الشواغر غير الممتلئة بدقة هو أكثر الخصائص المقبولة لنظم معلومات الموارد البشرية. المنظمات قادرة على تسجيل سجلات تخطيط الموارد البشرية بكفاءة وفعالية إذا كانت نظم معلومات الموارد البشرية متناغمة مع استراتيجيات نظم المعلومات واستراتيجيات الموارد البشرية. تحتاج المنظمات إلى تكامل وظائف نظم معلومات الموارد البشرية مع الوظائف الأخرى في المنظمة.

دراسة Martínez, Moreno and Brage (2014):

Analysis of professional competencies in the Spanish public administration management.

تحليل الجدارات المهنية في إدارة القطاع العام الاسباني.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل درجة براعة موظفي القطاع العام في الإدارة العامة الإسبانية المتعلقة بمجموعة مكونة من (20) جدارة مهنية. كما هدفت الدراسة إلى مقارنة مستويات جدارات المدراء

المقيمة ذاتياً مع عينة من مدراء مرجعيين. وقد تم جمع وتحليل البيانات من خلال استبيان تم توزيعه على عينة مكونة من (613) موظف من موظفي القطاع العام في اسبانيا. وهذه العينة مكونة من موظفي من الدرجات الدنيا والمدراء.

وقد أشارت النتائج إلى أنّ أكثر الجدارات صلة لكلا المجموعتين (الموظفين والمدراء) هي الثقة بالنفس، الاتصال، وعمل الفريق. كما اشارت النتائج إلى أنّ مستوى الأهمية للجدارات المرتبطة مع موظفي الدرجات الدنيا أكبر من تلك المرتبطة مع المدراء. واخيراً، المدراء في الإدارة العامة الاسبانية يُظهرون تقييم ذاتي للجدارة أقل بكثير من مجموعة المدراء المرجعيين. وقدمت هذه النتائج معلومات قيمة لإيجاد نظم إدارة الموارد البشرية المتكاملة والشاملة المبنية على الجدارة.

دراسة (2013) Liskova and Tomsik:

Competency-Based approach to human resources management.

المدخل المبني على الجدارة لإدارة الموارد البشرية.

هدفت هذه الدراسة إلى تعريف الجدارة، مكوناتها، أنواعها، والتعرف عليها. كما ركزت الدراسة على نماذج الجدارة، أنواعها، مداخلها، وإجراءات ايجادها. اخيراً، لخصت الدراسة احتمالية استخدام الجدارة في مختلف المجالات في إدارة الموارد البشرية، كما تصف الروابط بين مدخل الجدارة والإدارة الاستراتيجية.

وقد استخدم الباحثان الدراسات السابقة كأداة لجمع البيانات، وقد تم مراجعة ما يقارب (48) مصدراً بحثياً. وقد وصل الباحثان إلى الاستنتاجات التالية:

- إنّ جودة المدراء تؤثر بشكل فعّال ليس فقط على وجود وتطور المنظمات فقط بل على الاقتصاد كاملاً.

- إنّ البحث عن الصفات المثالية لمدير الموارد البشرية – أو ما يسمى بمدخل الصفات- لم يُثبت فعاليته. وقد اتفق الخبراء على عدد قليل جداً من الصفات. وحتى بتوفر هذه الصفات فإنها ليست ضماناً للنجاح.
- يُعتبر المدخل المبني على الجدارة بديلاً لمدخل الصفات.
- يقوم المدخل المبني على الجدارة بالتركيز على التأثير على السلوك أو الناتج، أو استغلال رأس المال البشري من خلال المحفزات المناسبة.
- إنّ تطوير المدراء في هذه الحالة يعني زيادة الجدارات الحالية واكتساب جدارات جديدة.
- إنّ تطوير المدراء يُمكن فهمه على أنّه جهد لزيادة مستوى الأداء الإداري بحيث يصبح أقرب إلى مستوى الأداء المطلوب من المنظمة.

دراسة Sargolzaei and Ghasemi (2013):

Examining the implementation of competency-based approach to increase the efficiency in Zahedan University of medical sciences.

فحص تطبيق المدخل المبني على الجدارة لزيادة الكفاءة في جامعة سيستان وبالوشستان للعلوم الطبية.

هدفت هذه الدراسة لفحص فيما إذا كان تطبيق نظام إدارة الأداء المبني على الجدارة يحل المشاكل الموروثة من النظام السابق المبني على الوظيفة. وقد أجريت هذه الدراسة في جامعة سيستان وبالوشستان في ولاية زهدان في إيران. وقد اعتمد الباحثان في عملية جمع البيانات على المقابلات الشخصية مع المدراء والخبراء والاستبيان. وقد أظهرت النتائج أنّ غالبية الأفراد الذين شملهم الاستطلاع يؤكدون ان الجدارة هي المفتاح لزيادة الكفاءة والإنتاجية في المنظمة. فقد أبرزت الدراسة أنّ (83%) من الخبراء يعتبرون الجدارة طريقة فعّالة لزيادة الكفاءة. بينما اعتبر (65%) من الخبراء

أنّ التدريب طريقة فعّالة لزيادة الكفاءة. كما اعتقد (93%) من الخبراء أنّ الجدارة مبنية على المعرفة، القدرة، والتحفيز.

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات منها

- زيادة البرامج التدريبية للخبراء والمدراء في مختلف المستويات عن الحاجة لتطوير المهارات وامتلاك الجدارات والخبرات الضرورية.
- تقوية المعرفة والمهارات لمدراء الخطوط من خلال برامج إدارية وتعليم مستمر.
- أهمية تقوية الحوافز للأشخاص الذين انخرطوا في برامج تحديد المهارات.
- تحديد مدخل الجدارات لكل تخصص من أجل تحديد عوامل الجدارة.

دراسة (2013) Mirski, Bernsteiner, Roth and Zangerl:

Competency management as a basis for further education in the workplace.

إدارة الجدارة كأساس لمزيد من التعليم في مكان العمل.

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم دراسة عملية بما يتعلق بأثر إدارة الجدارة على التزام الموظفين والاهتمام بمزيد من التعليم. وقد تم استخدام الاستبيان الالكتروني لجمع البيانات. حيث تم تحليل استجابات (126) مشاركاً من الشركات الصغيرة والمتوسطة العاملة في النمسا.

وقد أكد التحليل أنّ إدارة الجدارة تؤثر على نقل المعرفة داخل المنظمة. كما أنها تؤثر على حوافز والتزام الموظف. أظهرت النتائج أنّ أهمية زيادة التعليم تزداد لغالبية الموظفين في السنوات الأخيرة، وأنّ إدارة الجدارة هي إحدى الطرق لتحفيز الموظفين ليكونوا جزءاً من عملية التعليم. كما أظهرت الدراسة ان هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين الحاصلين على الشهادات الجامعية وأولئك الحاصلين

على التدريب المهني بما يتعلق بالتحفيز لصالح الحاصلين على الشهادات الجامعية. كما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين وجود فرصة للتعليم المستقبلي وتحفيز الموظفين. كما أكد الباحثون انّ المنظمات المدركة لجدارات موظفيها تشجع الكفاءة والفعالية للمنظمة وتقوي الموقع التنافسي.

دراسة Wei and Feng (2013):

Research on applications of human resource information system in SMEs

بحث عن تطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

هدفت هذه الدراسة إلى مناقشة الدور الذي من الممكن أن تلعبه نظم معلومات الموارد البشرية في الإدارة الحديثة للمؤسسات. كذلك مناقشة المشاكل التي تواجهها نظم معلومات الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الصين بما في ذلك محتوى المعلومات، إدارة المعلومات، تقييم النظام وغيرها.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج هي:

- إنّ المنظمات الصغيرة والمتوسطة يجب أن توضح حاجاتها لنظم معلومات الموارد البشرية، والتفكر في هذه الاحتياجات طول عملية تقديم وتطبيق نظم معلومات الموارد البشرية.
- المنظمات الصغيرة والمتوسطة عليها أن توسع تطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية، نظم معلومات الموارد البشرية تساعد المنظمات الصغيرة والمتوسطة على انجاز عمل أكثر في إدارة الموارد البشرية، خاصةً في إدارة الأداء، تدريب الموظفين، إدارة التعويضات وغيرها من العمل الجوهري.
- على المنظمات الصغيرة والكبيرة أن تقوي تطور نظم معلومات الموارد البشرية. فعلى المنظمات إيجاد نظام مؤشرات بما في ذلك الامان، الاستقرار، وغيرها من المؤشرات الاقتصادية. إنّ استخدام المؤشرات لتقييم نظم معلومات الموارد البشرية يمكن أن يساعد

المنظمات الصغيرة والمتوسطة في التعرف إلى التطبيقات غير الملائمة في نظم معلومات الموارد البشرية وإيجاد مناطق وطرق محددة للتحسين.

دراسة (2013) Chakraborty and Abu Mansor:

Adoption of human resource information system: A theoretical analysis

تبني نظام معلومات الموارد البشرية: تحليل نظري.

هدفت هذه الدراسة إلى فحص العوامل التي تؤثر على تبني نظم معلومات الموارد البشرية في إطار تبني الابتكار. وقد أبرزت هذه الدراسة العوامل البيئية، التكنولوجية والعوامل المتعلقة بالمنظمة، بالإضافة إلى نظرية تبني الابتكار.

وقد اعتمد الباحثان على المصادر الثانوية من خلال مراجعة النظريات والأبحاث السابقة، وكانت أغلب الدراسات أجريت في أوروبا وآسيا. وقد خلصت الدراسة إلى أنّ نظم معلومات الموارد البشرية تساعد دائرة الموارد البشرية من خلال تسهيل، تسريع، تقليل تكاليف، وزيادة فعالية عمليات إدارة الموارد البشرية كما انها تساعد المنظمة على تحقيق مزيد من النجاح. إنّ هذه الفوائد لنظم معلومات الموارد البشرية يمكن تحقيقها إذا تم تبني النظام وتعديله في المنظمة بشكل دقيق وفعّال. كما أنّ هناك العديد من التحديات التي تواجه معظم المنظمات خلال تطبيق وتبني نظم معلومات الموارد البشرية. كما أبرزت الدراسة العوامل التي تؤثر في تبني نظم معلومات الموارد البشرية. من العوامل المتعلقة بالمنظمة فإن حجم المنظمة، والتزام الإدارة أظهرت تأثيراً أكبر على تبني النظام.

دراسة (2013) Bharthvajan:

Competency mapping

خارطة الجدارات

هدفت هذه الدراسة إلى مناقشة مصطلح ترسيم الجدارة، أنواع وطرق امتلاك الجدارة، أهداف رسم خارطة الجدارة، والتفسير الهندي للجدارة حيث أجريت هذه الدراسة في الهند. وقد اشارت الدراسة إلى

أنّ المنظمات التي تبحث عن فعالية وكفاءة عالية للقوى العاملة يجب أن تقوم بتطوير تقنيات لترسيم خارطة الجدارة. إلا أنّ الأبحاث تشير إلى فشل المنظمات في التعرف إلى جدارات الموظفين واستغلالها بكفاءة وبالتالي عدم تمكين الموظفين من العمل بأفضل ما لديهم. كما أشارت الدراسة إلى أنّ تبني المنظمة لمبدأ أنّ الموظف هو أهم الموارد فان ذلك يساعد المنظمة على مساعدة الموظف لإدارة مهنته. وترسيم خارطة الجدارات مورد مهم في هذه البيئة، وتساعد في إدارة المعرفة ومبادرات المنظمة الاخرى.

إنّ عملية ترسيم خارطة الجدارة مُصممة لقياس وتقييم أداء الفرد والجماعة بثبات لارتباطها بتوقعات المنظمة وزبائنها. وهي تُستخدم للتعرف على الصفات (المعرفة، المهارات، والاتجاهات) المطلوبة لإنجاز عمل أو عملية بشكل فعّال. ترسيم خارطة الجدارة تحتوي على مجموعتين من البيانات. المجموعة الأولى مبنية على انسياب العمل والعمليات داخل المنظمة. وهي تبدأ بتعبير واضح عن انسياب العمل والإجراءات، المتطلبات النوعية والكمية، المدخلات والمخرجات، معايير اتخاذ القرار، والمتطلبات الداخلية والخارجية للزبائن. في كل خطوة من كل عملية، يجب التعرف إلى متطلبات الأداء المحددة مع كل التوقعات والقياسات المتعلقة بها. أمّا المجموعة الثانية من البيانات فهي مبنية على قدرات أداء الافراد والمجموعات. ويتم جمعها من خلال استغلال أدوات واجراءات التقييم المختلفة لتقييم مدى امتلاك الفرد والجماعات وتقييم مهاراتهم في الجدارات اللازمة لتحقيق التوقعات. تقوم المخرجات من خريطة المنظمة بملاقاة قدرات أداء المجموعات والافراد، فان خط التوجه الكلي يتعرف إلى فرص التطوير الموجودة وفي أي مجتمع.

إنّ عملية ترسيم خارطة الجدارات هي عملية التعرف إلى الجدارات الرئيسية في الشركة أو المؤسسة والوظائف الرئيسية فيها وتهدف الى: تحليل الفجوة، وضوح الدور، الانتقاء، التعرف الكامن، وتخطيط النمو، التخطيط المتعاقب، إعادة بناء الهيكلية، ومخزون الجدارات للتخطيط المستقبلي.

وتشمل عملية ترسيم الجدارات المراحل التالية

المرحلة الأولى: يتم تحليل الوظيفة في هذه المرحلة من خلال الاستبيانات التي يملأها الموظفون، والتي تطلب منهم وصف ما يقومون بعمله، وما هي المهارات، الاتجاهات، الخصائص، والصفات التي يجب أن تتوافر لتنفيذ الوظيفة بنجاح. وسيكون هناك طلب صغير لذكر الخصائص اللازمة لرفعها للمستوى التالي لجعلها سلوكية ومبنية على المهارات.

المرحلة الثانية: يتم تصميم وظيفة مبنية على الجدارات من خلال اكتشاف التشابه في الاستبيانات، ويتم تقديمها لشؤون الموظفين للموافقة والإضافة إذا احتاج الأمر لذلك.

المرحلة الثالثة: في حال تم الاتفاق على متطلبات الوظيفة، والمهارات والاتجاهات اللازمة للنمو بها وجعلها أكثر إنتاجية، يمكن الآن الوصل بين قدرات الموظفين والمستوى المطلوب.

دراسة (2012) Ankrah and Sokro:

Human resource information system as a strategic tool in human resource management.

نظم معلومات الموارد البشرية كأداة استراتيجية في إدارة الموارد البشرية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى كيفية استخدام نظم معلومات الموارد البشرية للمساهمة في فعّالية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وفحص الأهمية الاستراتيجية لاستخدام نظم معلومات الموارد البشرية في المنظمة.

وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسته. وبلغت عينة الدراسة (80) شركة تأمين في غانا وتم اختيارها بطريقة عشوائية بسيطة. وتم استرجاع (63) استبيان منها (57) صالحة للتحليل الاحصائي.

وبالاعتماد على الدراسات السابقة تم تطوير الفرضيات لفحص العلاقة بين المتغير المستقل –نظم معلومات الموارد البشرية -والمتغير التابع –التوفير في الوقت والتكلفة، المساهمة في عملية اتخاذ القرار، التأثير في جودة المعلومات، والالتزام بتطوير الموظفين. وتم تحليل البيانات من 34 مستجيباً من شركات التأمين في غانا وتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS. وقد توصل الباحثان إلى أنّ تبني واستخدام نظم معلومات الموارد البشرية لديه تأثير كبير وايجابي على توفير الوقت والتكلفة، المساهمة في عملية اتخاذ القرار. بشكل أساسي، فان المنظمة التي توجه مجهودات كبيرة باتجاه تبني واستخدام نظم معلومات الموارد البشرية لديها احتمالية كبيرة في تقليص التكاليف وتوفير الوقت، كذلك تؤكد مساهمة أفضل في عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي. بالإضافة إلى أنّ النتائج تقترح أن تقوم شركات التأمين برسم خطة استراتيجية قبل البدء بعملية التنفيذ. عملية تقييم للمصادر

والموارد المالية مهمة للتأكد من البدء والاستمرار في نظم معلومات الموارد البشرية. نظم معلومات الموارد البشرية تقوم بتمكين أخصائي الموارد البشرية لإدارة معلومات معقدة والتخطيط بكفاءة للموارد البشرية. المنظمات التي تنوي استخدام نظم معلومات الموارد البشرية عليها أن تقوم بتعليم الموظفين – ليس فقط موظفي الموارد البشرية-حتى يكون هناك وعي داخلي والذي يقوم بتسهيل قبول النظام.

دراسة (2012) Jafari and Kalanaki:

Relationship between the dimensions of learning organization and readiness-to-change.

العلاقة بين أبعاد المنظمة المتعلمة والاستعداد للتغيير.

هدفت هذه الدراسة إلى بحث أثر أبعاد المنظمة المتعلمة على استعداد الموظفين للتغيير. وقد أجريت الدراسة على (117) مدرساً وموظفاً إدارياً في مؤسسة روزبيه التعليمية. وتم توزيع الاستبانه على عينة عشوائية مكونة من (90) موظفاً.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها:

- إنّ هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المنظمة المتعلمة والاستعداد للتغيير.
- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نطاق إجراءات التعلم والاستعداد للتغيير.
- إنّ هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين نطاق مشاعر التعلم والاستعداد للتغيير.
- عند دراسة معامل الإرتباط الجزئي، وُجد أنّ أحد عوامل نطاق إجراءات التعلم (المشاركة) له علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية مع متغير الاستعداد للتغيير.

دراسة (2010) Sita and Kumari:

Role of competencies in human resource management a study in Indian organizations.

دور الجدارات في إدارة الموارد البشرية: دراسة في المنظمات الهندية.

هدفت هذه الدراسة إلى فحص دور الجدارات في تطوير الموظفين في مجال تكنولوجيا المعلومات والصناعة الدوائية في الهند. كما أنّه تم فحص أهمية الجدارات في امتلاك المواهب، تطويرها، والاحتفاظ بها.

وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسته. وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وبلغت عينة الدراسة (89) موظف من قطاع تكنولوجيا المعلومات والصناعة الدوائية في الهند تم اختيارها بطريقة عشوائية بسيطة. وقد أظهرت النتائج أهمية الجدارات لنجاح المنظمة. كما أظهرت أهمية تطبيق منهج مبني على الجدارة لإدارة الموارد البشرية بكفاءة.

وقد أظهرت النتائج أهمية الجدارات في الاستقطاب بنسبة (91%)، التدريب بنسبة (92%)، التطوير بنسبة (93%)، تقييم الأداء بنسبة (91%)، والتخطيط للمهنة بنسبة (35%). كما اتفق الجميع على أنّ إدارة الجدارة سوف تقوم بإغناء العاملين في الموارد البشرية من خلال فاعلية الوظائف والتنفيذ الجيد والتطوير للموارد. وهو ما يمكن دائرة الموارد البشرية أن تكون بالفعل شريكاً استراتيجياً للمنظمة.

وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تضيف وظائف الموارد البشرية المبنية على الجدارة قيمة للمنظمة ككل وتساعد على إدارة أفضل لرأس المال البشري ولإدارة المواهب.
- تعطي الوظائف المبنية على الجدارة أفضلية لكل الأطراف المشاركة في العملية.
- لقد أدركت المنظمات الهندية أهمية راس المال البشري وهي تستخدم الجدارة كأداة لإدارة المواهب بشكل فعّال.
- لقد تم إدراك تطبيقات الجدارة في موارد بشرية ذات جودة، توليد الثقة والتعليم، التوجه نحو النتائج، تمكين الموظفين، تحليل الاحتياجات التدريبية والتطويرية، تقييم الموظفين، زيادة الرضا، زيادة الإنتاجية وتقوية اندماج الموظف.

دراسة Al-shqairat and Altarawench (2010):

Human resource information systems in Jordanian universities.

نظم معلومات الموارد البشرية في الجامعات الأردنية.

تهدف هذه الدراسة إلى اكتشاف مدى تبني الجامعات الحكومية الأردنية لنظم معلومات الموارد البشرية. بالإضافة إلى فحص الاستخدامات الحالية لنظم معلومات الموارد البشرية، منافع وموانع استخدامها في تلك الجامعات. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: إن الوصول السريع للمعلومات كان أهم منفعة لاستخدام نظم معلومات الموارد البشرية. وان استخداماتها تنحصر في أتمتته بعض مهام إدارة الموارد البشرية وهي معلومات التوظيف، مراقبة عملية الحضور والغياب للموظفين، وخدمات الرواتب ولم يكن استخدامها يتضمن المساعدة في اتخاذ القرارات أو قضايا استراتيجية. أما معوقات تبني نظم معلومات الموارد البشرية كان عدم وجود الدعم المالي الكافي، صعوبة تغيير ثقافة المنظمة وعدم دعم الإدارة العليا لتبني نظم معلومات الموارد البشرية.

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات منها ضرورة تركيز الإدارة العليا على تطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية وتوجيهها باتجاه عملية اتخاذ القرار أكثر من كونها أداة إدارية. إن الإدارة العليا يجب أن تلعب دوراً استباقياً في تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية في جامعاتهم. إن الإدارة العليا يجب أن تكون مقتنعة بأهمية القيم والمنافع الاستراتيجية التي يقدمه نظم معلومات الموارد البشرية وذلك من أجل توفير الدعم المالي وغير المالي اللازم لتبني تلك النظم.

دراسة (2010) Haapasilta:

Human resource information system contributes to the management of competence and knowledge.

نظام معلومات الموارد البشرية يساهم في إدارة الجدارة والمعرفة

قام الباحث بدراسة إجراءات التخطيط والتطبيق لنظام معلومات الموارد البشرية الذي تم تطبيقه في منظمة تعليمية في دولة فنلندا بين 2008 – 2010. توفر هذه المنظمة تعليماً عالياً وتدريباً مهنياً لما بعد المرحلة الثانوية ولديها (1620) موظف.

وخلصت الدراسة إلى أهمية إدارة المعرفة والكيانات المعقدة في المنظمة وأهمية أن تعي المنظمة الاحتياجات المستقبلية من الجدارة. كما أبرزت الدراسة أهمية نظام المعلومات في توفير فرص وأدوات متعددة لإنتاج، البحث عن ومشاركة المعلومات والمعارف. كما أنها تمكن من عملية تقييم، وتقدم تقارير لاستخدامها في تخطيط الموارد البشرية أو توقع احتياجات الجدارة المستقبلية.

كما أشارت الدراسة إلى مجموعة من التحديات التي يجب أن تُؤخذ بعين الاعتبار. قابلية وسهولة الاستخدام للأنظمة يجب أن تكون مضمونة، كما يجب أن يكون هناك نظام فرعي اجتماعي لدعم التكنولوجيا وضمان تنفيذ وظائفها بفعّالية. التأكيد على صلاحية البيانات وحمايتها خاصةً عند إدارة معلومات سرية. تحدٍ أخر هو تنشيط الموظفين لاستغلال النظام والاهتمام بتطوير جدارتهم الخاصة.

نظم معلومات الموارد البشرية من الممكن أن يقدم قيمة كبيرة لإدارة الموارد البشرية في المنظمة وتطويرها إذا ما تم التعرف إلى واستخدام إمكانيات النظام للهدف الصحيح. أن توفر البيانات، إدارتها وصلاحيتها تجعل من نظم معلومات الموارد البشرية أداة حقيقة ومفيدة بشكل كبير لكل الأعمال المتعلقة بإدارة الموارد البشرية وتطويرها.

3.2 ملخص الدراسات السابقة

يمثل الجدول رقم (2- 2) ملخصاً لأهم المتغيرات في الدراسات السابقة التي تم تناولها في الدراسة.

جدول رقم (2- 1): ملخص الدراسات السابقة

الباحث	مجتمع الدراسة	النتائج الرئيسية

الباحث	مجتمع الدراسة	النتائج الرئيسية
الخرابشة (2015)	شركات صناعة الادوية في الأردن.	استراتيجيات التدريب لها أثر ذو دلالة إحصائية على بناء الكفايات الجوهرية.
شداني (2014)	مركز البويرة تجاري في الجزائر.	يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الكفاءة وأداء العاملين.
الروسان والعموش (2013)	القطاع الفندقي الأردني.	هناك علاقة ذات دلالة إحصائية وأثر بين نظم معلومات الموارد البشرية والولاء التنظيمي.
الشوابكة (2013)	المصارف التجارية الأردنية.	وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنظم معلومات الموارد البشرية في تحسين أثر إدارة المعرفة في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.
القواسمي والعمري (2013)	شركة الاتصالات الاردنية	إنّ هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المنظمة المتعلمة والأداء التنظيمي. كما أنّ هناك فروق ذات دلالة إحصائية لأبعاد المنظمة المتعلمة تُعزى لمتغير المستوى التعليمي ولمتغير الخدمة الكلية للمنظمة.
الزهراني (2012)	المصارف التجارية السعودية.	هناك علاقة قوية إيجابية بين ممارسات المدراء وجميع الجدارات السلوكية للعاملين.
المجالي (2012)	المصارف التجارية العاملة في الأردن.	وجود أثر معنوي لعوامل دعم تطبيقات تكنولوجيا المعلومات على وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع البنوك.
زاوي وتومي (2010)		أهمية الموارد البشرية وضرورة الاستفادة منهم في تحقيق أهداف واستراتيجيات المنظمة. وضرورة تزويدهم بالمهارات والمعارف الضرورية والتي هي من نتائج عملية التقييم.
الزعبي (2009)	شركات الاتصالات في الأردن	العوامل التنظيمية والعوامل البيئية تسهم في نجاح تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية.
Marqués et al. (2016)	الشركات العاملة في مجال التكنولوجيا الحيوية والاتصالات في اسبانيا	نقل المعرفة هو متغير وسيط بين الإدارة المبنية على الجدارة، الشبكات الاجتماعية على الإنترنت من جهة والقدرات الابتكارية من جهة أخرى.
(Fathima, 2016)		بناء نموذج خارطة الجدارة بناءً على طلب الزبائن.
Baczynska et al. (2016)	الشركات العاملة في وارسو - بولندا.	تصنيف الموظفين بناءً على الجدارتين الرئيسيتين (التوجه نحو الريادة، والتوجه نحو الاداء) إلى أربع مجموعات.

النتائج الرئيسية	مجتمع الدراسة	الباحث
التكنولوجيا الحديثة الاجتماعية والتكنولوجية من الممكن استخدامها لحل مشكلات الأعمال وتشكيل جدارات جديدة.	المنظمات الحديثة ومن ضمنها تلك التي تعمل في قطاع تكنولوجيا المعلومات والبنوك عبر الإنترنت في روسيا	Kashirin et al. (2016)
هناك ارتباط واضح بين حقيقة وجود نظام إدارة جدارة الموظفين وموقف المدراء من رأس المال الفكري	الشركات العاملة في بولندا	Prusak (2016)
وقد أظهرت الدراسة وجود (10) جدارات ذات أهمية عالية من بين (35) جدارة تحت البحث.	المنظمات الاجتماعية العاملة في بولندا.	Pospiech (2016)
وجود إطار نظري ذي أربعة أبعاد للجدارات الوظيفية والتقنية الرئيسية وهي: الوعي بعالم الأعمال، مهارات عالم الأعمال، المعرفة الوظيفية، المعرفة التقنية.	شركات منتقاة في دلهي في الهند	Singh and Paul (2016)
وقد أظهرت النتائج أنّ مفهوم المنظمة المتعلمة وخصائصها كانت بؤرة اهتمام جميع الأقسام في الجامعة. كما أنّ الممارسات الإدارية وتطبيقاتها كانت ناجحة جداً في هذا المجال. كما أظهرت الدراسة عن توفر معظم أبعاد المنظمة المتعلمة (5 أبعاد من أصل سبعة) في الجامعة.	كلية الأعمال في جامعة الملك سعود في المملكة العربية السعودية	Elshafie (2016)
إنّ تطور المنظمة يستلزم الالتزام الدائم للتعلم. كما أنّ هناك تحديات تقف في وجه نمو المنظمة، تطورها وحصولها على الميزة التنافسية في بيئة معقدة ومتغيرة. وعلى المدراء أن ينتبهوا إلى النشاطات اليومية للمنظمة في جميع المستويات والتي ستؤدي إلى تحقيق إنجازات متتالية من النجاح التنظيمي.	مراجعة الأدبيات الحالية ذات الصلة بالتعلم، تعلم المنظمة، أهدافها الرئيسية، العوائق والمنافع.	Saadat and Saadat (2016)
تطور جدارات الموارد البشرية قد تقدم إلى اهتمامات استراتيجية ومركز على إدارة الجدارات من قبل المنظمة.	الشركات العاملة في نيوزيلندا	Ho et al. (2015)
كشفت الدراسة عن ثلاث مجموعات للجدارة هي جدارات المنظمة، جدارة التفكير، وجدارات التطبيق.	تم اختيار المنظمات من قاعدة بيانات الشركات المصنعة في ماليزيا.	Salleh et al. (2015)
ان المعلوماتية تقلل من تكاليف الاستقطاب بشكل كبير. ان المعلومات قادرة على تحسين كفاءة فحص الافراد والاداريين.	دراسة حالة فندق ويستن (HNA Westin)	Sun et al. (2015)
ان المدخل المشتق من الجدارة يشمل القدرة على ربط بين مستويات المنظمة وهي الكل (المنظمة)، الوسيط (الفريق/ الدائرة)، والجزء(الفرد).	احدى الشركات التي تعمل في مجال الإنتاج في بانكوك	Depeige and Girodon (2015)
ان التغير السريع في قطاع البنوك وخصوصية كل بنك يجعل من الصعب وجود نقاط كاملة قادرة أن تستمر مع الوقت.	البنوك العاملة في ماليزيا	Koh et al. (2015)

النتائج الرئيسية	مجتمع الدراسة	الباحث
التعاقد الخارجي للموارد البشرية يحبط عملية تحول دور الموارد البشرية من الدور التقليدي إلى الدور الاستراتيجي.	الشركات الأعضاء في معهد القانونيين للأفراد والتنمية في المملكة المتحدة	Glaister (2014)
تنحصر افضلية عملية ترسيم خارطة الجدارات في انتظام السلوكيات مع قيم المنظمة، تطوير قدرات، وزيادة. المشاكل والصعوبات التي تواجه عملية ترسيم خارطة الجدارات وهي: عدم الفهم والوعي لدى الموظفين، عمليات منتهية بسبب تغيير في الوقت والدور الوظيفي، التردد في التعبير عن الشعور، واخيراً عدم استغلال النتائج بشكل صحيح بنسبة (10%).	شركات تعمل في مجال التصنيع في بلدية بيمبري – تشنشوناد في مقاطعة بوني في الهند	Johri (2014)
أهمية ودور رأس المال الفكري (الموارد البشرية) في المنظمات في الفترة الحالية، وضرورة وجود تطبيقات لأنظمة فعّالة على مستوى الاختيار، التعيين، التطوير، والتعليم للموارد البشرية.	شركات التأمين الإيرانية	Ansari and Ghafori (2014)
ان الاستخدام الأكبر لنظم معلومات الموارد البشرية هي في مساهمتها في كفاءة وفعالية التخطيط للموارد البشرية من خلال مخزون مهارات الموارد البشرية، تحليل احتياجات تدريب الموارد البشرية، التخطيط المتعاقب للموارد البشرية، وتحليل العرض والطلب على الموارد البشرية.	ثلاث شركات في الهند	Nagendra and Deshpande
أكثر الجدارات صلة بالموظفين والمديرين هي الثقة بالنفس، الاتصال، وعمل الفريق. كما اشارت النتائج إلى ان أهمية الجدارات المرتبطة مع موظفي الدرجات الدنيا أكبر من تلك المرتبطة مع المدراء.	موظفي القطاع العام في اسبانيا	Martínez et al. (2014)
يُعتبر المدخل المبني على الجدارة بديل لمدخل الصفات (البحث عن الصفات المثالية لمدير الموارد البشرية). ان تطوير المدراء في هذه الحالة يعني زيادة الجدارات الحالية واكتساب جدارات جديدة.		Liskova and Tomsik (2013)
ان الجدارة هي المفتاح لزيادة الكفاءة والإنتاجية في المنظمة.	جامعة سيستان وبالوشستان في ولاية زهدان في إيران.	Sargolzaei and Ghasemi (2013)
ان إدارة الجدارة تؤثر على نقل المعرفة داخل المنظمة. كما انها تؤثر على حوافز والتزام الموظف.	الشركات الصغيرة والمتوسطة العاملة في النمسا	Mirski et al. (2013)
المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عليها ان توسع تطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية، نظم معلومات الموارد البشرية تساعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على انجاز عمل أكثر في إدارة الموارد البشرية، خاصةً في إدارة الأداء، تدريب الموظفين، إدارة التعويضات وغيرها من العمل الجوهري.	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الصين.	Wei and Feng (2013)

النتائج الرئيسية	مجتمع الدراسة	الباحث
ان نظم معلومات الموارد البشرية تساعد دائرة الموارد البشرية من خلال تسهيل، تسريع، تقليل تكاليف، وزيادة فعالية عمليات إدارة الموارد البشرية كما انها تساعد المنظمة على تحقيق مزيد من النجاح.		Chakraborty and Abu Mansor (2013)
ابرزت المراحل التي تمر بها مرحلة ترسيم الجدارات.		Bharthvajan (2013)
أنّ تبني واستخدام نظم معلومات الموارد البشرية لديه تأثير كبير وايجابي على توفير الوقت والتكلفة، المساهمة في عملية اتخاذ القرار.	شركات التأمين في غانا	Ankrah and Sokro (2012)
إنّ هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المنظمة المتعلمة والاستعداد للتغيير. كما أنّه لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نطاق إجراءات التعلم والاستعداد للتغيير. إنّ هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين نطاق مشاعر التعلم	المدرسون والموظفون والإداريون في مؤسسة روزبيه التعليمية	Jafari and Kalanaki
أهمية الجدارات في الاستقطاب بنسبة (91%)، التدريب بنسبة (92%)، التطوير بنسبة (93%)، تقييم الأداء بنسبة (91%)، والتخطيط للمهنة بنسبة (35%). ان إدارة الجدارة سوف تقوم بإغناء العاملين في الموارد البشرية من خلال فاعلية الوظائف والتنفيذ الجيد والتطوير للموارد.	قطاع تكنولوجيا المعلومات والصناعة الدوائية في الهند.	Sita and Kumari (2010)
إن الوصول السريع للمعلومات كان أهم منفعة لاستخدام نظم معلومات الموارد البشرية. وان استخداماتها تنحصر في أتمتته بعض مهام إدارة الموارد البشرية وهي معلومات التوظيف، مراقبة عملية الحضور والغياب للموظفين، وخدمات الرواتب ولم يكن استخدامها يتضمن المساعدة في اتخاذ القرارات أو قضايا استراتيجية.	الجامعات الحكومية الأردنية.	Al-shqairat and Altarawench (2010)
أهمية إدارة المعرفة والكيانات المعقدة في المنظمة وأهمية أن تعي المنظمة الاحتياجات المستقبلية من الجدارة. كما أبرزت الدراسة أهمية نظام المعلومات في توفير فرص وأدوات متعددة لإنتاج، البحث عن ومشاركة المعلومات والمعارف.	منظمة تعليمية في دولة فنلندا.	Haapasilta (2010)

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر المذكورة في الجدول.

4.2 التعليق على الدراسات

من خلال عرض الدراسات السابقة فقد وجد الباحث أنّ منها ما تناول الجدارة من جهة ومنها ما تناول نظم معلومات الموارد البشرية من جهة أخرى - باستثناء دراستين. أمّا الدراسات التي تناولت الجدارة فمنها ما كان موضوع الجدارة متغيراً مستقلاً حيث تم دراسة أثر الجدارة أو إدارة الجدارة أو مكوناتها على متغيرات إدارية أخرى. ومنها ما كانت الجدارة متغيراً تابعاً لبعض المتغيرات الإدارية ومنها ما

قدم شرح لطرق ومكونات نموذج الجدارة. أمّا نظم معلومات الموارد البشرية فقد كان عاملاً مستقلاً، أو أبحاثاً في نظم معلومات ادارة الموارد البشرية نفسها ولم يكن هناك دراسات استخدمت نظم معلومات ادارة الموارد البشرية كمتغير تابع.

1.4.2 الجدارة كمتغير مستقل

وفيها تم مناقشة أثر الجدارة على متغيرات أخرى مثل أثر الجدارة على الابتكار كما في دراسة (Marqués et al., 2016)، أو أثر الجدارة على عملية تطبيق رأس المال الفكري (Prusak, 2016)، أو أثرها على شكل، استراتيجيات، ووظائف الموارد البشرية في المنظمة (Johri, 2014; Ansari & Ghafori, 2014; Sita & Kumari, 2010; Liskova & Tomsik, 2013)، أو أثر الجدارة على التعليم (Mirski et al., 2013)، أو أثر الجدارة على الكفاءة (Sargolzaei & Ghasemi, 2013)، أو اثر الجدارة على رفع أداء العاملين (شداني، 2014)، واخيراً تعظيم محفظة المعرفة (Das & Mukherjee, 2012).

2.4.2 الجدارة كمتغير تابع

وفيها تم مناقشة أثر المتغيرات الإدارية الأخرى على الجدارة ومكوناتها مثل أثر استراتيجية التدريب على الجدارات الجوهرية (الخرابشة، 2015)، أثر التدريب على الجدارات السلوكية (الزهراني، 2012)، أثر حلول تكنولوجيا المعلومات على إدارة الجدارة (Kashirin et al., 2016)، أثر التعاقد الخارجي على تطوير الجدارة (Glaister, 2014).

3.4.2 أبحاث في الجدارة

وهنا تم البحث في الجدارة نفسها ومكوناتها مثل التعرف إلى المهارات والجدارات اللازمة للمدراء في العمل (Pospiech, 2016)، الجدارات الوظيفية والتقنية في مكان العمل (Singh & Paul, 2016)، تصنيف الجدارات الجوهرية وتوزيعها على فئات واعتبارها أساساً في تصنيف الموظفين (Baczynska, et al., 2016). خارطة تطوير الجدارة (Ho et al., 2015)، تطوير الجدارات (Koh et al., 2015)، تحليل الجدارات المهنية (Martínez et al., 2014)، ترسيم الجدارات (Bharthvajan , 2013)، تبني تطبيق إدارة الموارد البشرية المبنية على الجدارة (Nakhleh, 2013; Hijazeh, 2011)، وضع الجدارات في فئات وربطها بأنشطة داخل المنظمة (Salleh et al., 2015).

4.4.2 نظم معلومات ادارة الموارد البشرية كمتغير مستقل

وفيها تم مناقشة نظم معلومات ادارة الموارد البشرية وأثرها على متغيرات في الموارد البشرية مثل اثر نظم معلومات ادارة الموارد البشرية على الولاء التنظيمي (الروسان و العموش، 2013)، على وظائف إدارة الموارد البشرية (المجالي، 2012)، على تقييم أداء الموارد البشرية (زاوي و تومي، 2010)، على تخطيط وتطوير الموارد البشرية (Nagendra & Deshpande, 2014)، على إدارة الموارد البشرية (Ankrah & Sokro, 2012)، على إدارة الجدارة (Haapasilta , 2010)، وعلى فاعلية أداء الموارد البشرية (الرويلي، 2014).

5.4.2 أبحاث في نظم معلومات ادارة الموارد البشرية

وفيها تم مناقشة العوامل المؤثرة في تبني نظم معلومات ادارة الموارد البشرية مثل (Chakraborty & Abu Mansor, 2013)، العوامل التي المساهمة في نجاح في تطبيق نظم معلومات ادارة الموارد البشرية مثل (Sun et al., 2015; Wei & Feng, 2013; Al-shqairat & Altarawench, 2010).

5.2 ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة

1.5.2 أوجه التشابه مع الدراسات السابقة

تشابهت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة من حيث المنهجية، حيث اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كما في العديد من الدراسات مثل دراسة (Sita & Kumari, 2010)، ودراسة (Johri, 2014)، ودراسة (Ankrah & Sokro, 2012). كما انها اتفقت مع الكثير من الدراسات التي اتخذت من نظم معلومات ادارة الموارد البشرية كمتغير مستقل مثل دراسة (شداني، 2014)، ودراسة (المجالي، 2012)، ودراسة (Haapasilta , 2010). كما انها اتفقت مع بعض الدراسات التي اتخذت من الجدارة بشكل عام كمتغير تابع مثل دراسة (الخرابشة، 2015)، ودراسة (Kashirin et al., 2016)، ودراسة (Glaister, 2014).

2.5.2 أوجه الاختلاف مع الدراسات السابقة

من خلال استعراض الادبيات التي استطاع الباحث الوصول اليها حتى وقت انجاز هذه الدراسة، والمتعلقة بنظم معلومات ادارة الموارد البشرية وإدارة الجدارة، فان الباحث يقدم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

1. من حيث متغيرات الدراسة تميزت هذه الدراسة عن سابقاتها من خلال ربط نظم معلومات ادارة الموارد البشرية مع دورة حياة الجدارة. حيث أنّه وبالرغم من أنّ هناك دراستين سابقتين تحدثتا عن أثر التكنولوجيا المستخدمة في إدارة الموارد البشرية على الجدارة، إلا أنّه لم يكن هناك في الدراسات السابقة من تناول نظم معلومات ادارة الموارد البشرية ودورة حياة الجدارة.
2. اما بالنسبة لمجتمع الدراسة: تميزت هذه الدراسة من خلال تناول الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية كمجتمع للدراسة. حيث إنّ الكثير من الدراسات السابقة المتعلقة بالجدارة قد اتخذت شركة معينة كدراسة حالة، أو استهدفت قطاع تكنولوجيا المعلومات كمجتمع للدراسة.
3. أمّا من حيث الأهداف: تميزت هذه الدراسة باتخاذها بحث أثر نظم معلومات ادارة الموارد البشرية في دورة حياة الجدارة كهدف لها. فقد تنوعت الأهداف البحثية للدراسات السابقة حيث أنّ اغلبها جعل من موضوع الجدارة متغيراً مستقلاً، أمّا الدراسة الحالية فقد جعلت موضوع الجدارة متغيراً تابعاً. كما أنّ قلة من الأبحاث التي تعرضت لدورة حياة الجدارة.
4. من حيث الموضوع ركزت هذه الدراسة على النظم الفرعية لنظم معلومات ادارة الموارد البشرية الخمسة كمتغير مستقل في دورة حياة الجدارة.
5. من حيث البيئة المكانية والحدودية طبقت هذه الدراسة في عشر جامعات فلسطينية في الضفة الغربية. أمّا الدراسات السابقة فان أغلبها -خاصةً ما يتعلق بالجدارة- قد تمت في بيئات غربية يتطور فيه مفهوم الجدارة بشكل كبير. أمّا الدراسات العربية في هذا المجال فهي محدودة جداً طبقاً للأدبيات التي استطاع الباحث الوصول اليها.
6. كما اضافت الدراسة الحالية متغير دورة حياة الجدارة بمراحله الأربعة (ترسيم خارطة الجدارة، تشخيص الجدارة، تطوير الجدارة، مراقبة الجدارة).

ومن خلال الدراسات السابقة فقد استفاد الباحث ما يلي:

1. بناء فكرة الدراسة، وتجنب تكرار نماذج سابقة تم بحثها في أبحاث سابقة، كما ساعدت في الوصول إلى تأصيل أفكار جديدة.

2. الالمام بالموضوع من خلال الدراسات الأجنبية السابقة التي تناولت تطبيق أجزاء من نموذج وموضوع البحث في بيئات وقطاعات مختلفة.

3. تطوير وبناء أداة الدراسة.

4. المنهجيات العلمية والأساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسات السابقة.

الفصل الثالث: الإطار النظري

الإطار النظري

1.3 الموارد البشرية

لقد كان الانسان هو الأساس في المنظمات القديمة والتي كانت بالأساس منظمات انتاجية. كما أنّ جزءاً كبيراً من خصائص المنظمة نابع من خصائص الموارد البشرية فيها. ثم أدى التطور التكنولوجي واستخدام التكنولوجيا بأنواعها في المنظمات في مختلف وظائفها ومستوياتها الإدارية إلى تغيير نمط عمل تلك المنظمات بحيث أصبحت التكنولوجيا عاملاً أساسياً لتنفيذ العمليات. مما جعل بعضهم يعتقد أنّ أهمية الانسان في المساهمة في نجاح المنظمة، تحقيق أهدافها، والمحافظة على ميزتها التنافسية إلى زوال في تلك المنظمات. وأصبحت التكنولوجيا بشكل عام وتكنولوجيا المعلومات بشكل خاص من أهم الموارد في المنظمة. إلاّ أنّ مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية أدّت إلى عودة بروز الانسان كأهم الموارد لدى المنظمة. فزيادة حدة المنافسة، والتوجه للعولمة، وتحول طبيعة عمل المنظمات من الصناعية والإنتاجية إلى الخدماتية كلها ساعدت على إبراز وترسيخ أهمية العنصر البشري في المنظمات.

وقد اختلفت النظرة إلى الموظفين في المنظمة مما أدى إلى ظهور نموذجين أو مدرستين هما: المدرسة المتشددة (Hard) والمدرسة السلسة (Soft) (Storey, 1992). فالمدرسة السلسة ترى أن الموظفين عبارة عن موارد يجب الاستثمار فيها من حيث التدريب والتطوير والتأهيل لتناسب متطلبات العمل. فهي تُعرّف وظائف إدارة الموارد البشرية التي تهدف إلى التحفيز، الجودة، والتزام الموظف. أما المدرسة المتشددة فتركز على استراتيجيات تحقيق أهداف المنظمة من خلال الموظفين. لذلك فهي تركز على التكاليف، واستراتيجيات خفض التكلفة مثل تقليل ساعات الاستراحة وخفض الرواتب وغيرها (Senyucel, 2009, 16).

وقد تطور دور وحدة الموارد البشرية في تنفيذ استراتيجيات المنظمة مع مرور الوقت من خلال أربع مراحل (Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright, 2011, 80). الأولى: وهي مرحلة الانقطاع (Administrative Linkage) ما بين الوحدة واستراتيجيات المنظمة. ففي هذه المرحلة كان تركيز وحدة الموارد البشرية على تنفيذ الوظائف التقليدية (تحليل وتصميم الوظائف، الاستقطاب، التدريب، إدارة الأداء، التقييم، والتعويضات). المرحلة الثانية: وهي مرحلة الاتصال الأحادي (One Way Linkage) وفيه تقوم المنظمة بعد إعداد الخطة الاستراتيجية بمخاطبة وحدة الموارد البشرية لإبلاغها بتوجهات المنظمة الاستراتيجية. ومن ثم تقوم وحدة الموارد البشرية بأخذ ذلك بعين الاعتبار عند تنفيذ الوظائف

التقليدية. المرحلة الثالثة: مرحلة الاتصال الثنائي (Two Way Linkage)، وتتم هذه المرحلة بثلاث خطوات حيث تقوم المنظمة –في مرحلة التخطيط الاستراتيجي-بإبلاغ وحدة الموارد البشرية بالتوجهات الاستراتيجية للمنظمة، ثم يقوم المسئولون في وحدة الموارد البشرية بدراسة هذه التوجهات وإرسال تقرير للمنظمة تتضمن القضايا الخاصة بالموظفين والتي تتعلق بالاستراتيجيات التي ستتبناها المنظمة. ثم يتم اخذ هذه التوصيات بعين الاعتبار عند تبني استراتيجية معينة. المرحلة الرابعة: وهي مرحلة التكامل الاستراتيجي (Integrative Linkage) وفيه يكون مدير الموارد البشرية أحد أعضاء الخطة الاستراتيجية للمنظمة، مما يؤدي إلى حضور القضايا المتعلقة بالموظفين في مرحلة بناء وتنفيذ الاستراتيجية الخاصة بالمنظمة في جميع الأوقات.

1.1.3 إدارة الموارد البشرية

إنّ مصطلح إدارة الموارد البشرية تطور مع تطور النظرية الإدارية عبر الزمان. فقد كان يُطلق عليها الشؤون الاجتماعية في عشرينات القرن الماضي، ثم إدارة العاملين في الأربعينات، ثم إدارة الأشخاص (Armstrong & Taylor, 2014, 4)، إدارة القوى العاملة ومنذ الثمانينات من القرن الماضي، أصبح موضوع إدارة الموارد البشرية يلقى القبول لدى الأكاديميين، والعاملين في الأسواق (Senyucel, 2009, 14).

ويدور مصطلح ادارة الموارد البشرية حول مجموعة من القواسم المشتركة أهمها السياسات المتبعة، دعم أهداف واستراتيجيات المنظمة، ورعاية الأفراد داخل المنظمة. فقد تم تعريفها على أنّها المنظور الإداري والذي يفترض تأسيس سلسلة من السياسات الوظيفية المتكاملة لدعم استراتيجية المنظمة (Buchanan & Huczynski, 2004). كما تم تعريفها على أنّها المنهج الاستراتيجي، المتكامل، والمحكم للتوظيف، التطوير، ورفاهية الناس الذين يعملون في المنظمة (Armstrong & Taylor, 2014, 5). أو هي السياسات، الممارسات، والأنظمة التي تؤثر على سلوكيات الموظفين، اتجاهاتهم، وادائهم (Noe et al., 2011, 2). أو هي عملية الحصول على الموظفين، تدريبهم، تقييمهم، وتعويضهم، والاعتناء بعلاقات عملهم، صحتهم وسلامتهم، واهتمامهم بالحصول على العدالة (Dessler, 2015, 4).

وتهدف إدارة الموارد البشرية إلى دعم المنظمة في تحقيق أهدافها من خلال تطوير وتطبيق استراتيجيات الموارد البشرية المتكاملة مع استراتيجيات العمل، المساهمة في تطوير ثقافة ذات أداء عالٍ، التحقق من أن المنظمة تمتلك الناس الموهوبين والمهرة الذين تحتاجهم، إيجاد علاقة عمل إيجابية بين الإدارة والموظفين ومناخ من الثقة المتبادلة، تشجيع تبني المنهج الأخلاقي لإدارة الناس

(Armstrong & Taylor, 2014, 5)، تطوير المحفزات، جودة وولاء الموظفين (Senyucel, 2009, 16). الابتعاد عن اقتراف الأخطاء الشخصية مثل تعيين الأفراد الخطأ، تحسين الربح والأداء، وإدارة رواد الاعمال (Dessler, 2015, 5).

2.1.3 إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية

تدور إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية بشكل عام حول ممارسات وسياسات الموارد البشرية وتنفيذ وظائفها بما يدعم تحقيق الهدف الاستراتيجي للمنظمة أو تطبيق استراتيجياتها. كما تُبرز دور وحدة الموارد البشرية وتُبرز مساهمتها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. وهي عادةً ما تُعرّف إدارة الموارد البشرية بشكل عام ووظائف وحدة الموارد البشرية بشكل خاص (Clardy, 2008). كما أنّها مدخل لتطوير وتطبيق استراتيجيات موارد بشرية متكاملة مع استراتيجيات الأعمال وتدعم إنجازاتها (Armstrong & Taylor, 2014, 16). أو هي صياغة وتنفيذ سياسات وممارسات الموارد البشرية التي تُنتج جدارات وسلوكيات الموظفين المطلوبة لتحقيق الهدف الاستراتيجي (Dessler, 2015, 81). وعادةً ما تُبنى إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على النظرة المبنية على الموارد (Armstrong & Taylor, 2014, 20).

في المدخل المبني على الموارد يتم النظر للمنظمة على أنّها مجموعة من الموارد وأنّ تحقيق الميزة التنافسية يعتمد على قدرة المنظمة على استغلالها. فالموارد هي موجودات المنظمة وهي وحدة البناء الرئيسية للمنظمة (Wheelen & Hunger, 2012, 138). كما أنّ موارد المنظمة بما فيها الموارد البشرية هي التي تعطيها الصفات الفريدة الخاصة بها وتحدد الميزة التنافسية لها (Armstrong & Taylor, 2014, 20). وبُنيت أدبيات إدارة الموارد الاستراتيجية على فرضيتين رئيسيتين. اولاً، إنّ وظائف وحدة الموارد البشرية يمكن تبويبها وقياسها بناءً على مدى كونها استراتيجية أم لا. ثانياً، إنّ وحدة الموارد البشرية يجب أن تعمل على أساس استراتيجي إذا ما أخذنا بعين الاعتبار الطلب على رأس المال البشري ذي الجودة العالية (Clardy, 2008).

وتهدف إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية إلى استقطاب الموظفين القادرين على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة في الوقت الحاضر والمستقبل والمحافظة عليهم. فهي تهدف إلى تحقيق التكاملية العامودية بين استراتيجيات الموارد البشرية واستراتيجيات المنظمة والتكاملية الأفقية لاستراتيجيات الموارد البشرية وتوفير إحساس للتوجيه في بيئة مضطربة وغير مستقرة والمساهمة في صياغة

استراتيجيات المنظمة من خلال لفت الانتباه إلى طرق الاستفادة من الأفضلية المتحققة من قوة الموارد البشرية الخاصة بها(Armstrong & Taylor, 2014, 18-19) وإنتاج مهارات وسلوكيات الموظفين اللازمة لتحقيق الهدف الاستراتيجي (Dessler, 2015, 81) وطرق تحقيق التناغم بين تطور الإدارة والخطة الاستراتيجية للمنظمة من أجل المساعدة بتزويد القادة (Clardy, 2008).

ويمكن تقسيم عمل وحدة الموارد البشرية إلى ثلاث مستويات هي الخدمات الإدارية والمعاملات، شريك الاعمال حيث يتم تطوير نظم موارد بشرية فعالة والتي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها، والشريك الاستراتيجي وفيه تُساهم وحدة الموارد البشرية في استراتيجيات المنظمة من خلال فهم وجودها واحتياجاتها من الموارد البشرية (Noe et al., 2011, 4; Armstrong & Taylor, 2014, 39).

وفي دراسة لتحديد أثر أبعاد الموارد البشرية (تحسين المهارات، تحسين الدافعية وتحسين الفرص) على مخرجات المنظمة قريبة المدى (رأس المال البشري، والحوافز)، ومخرجات المنظمة بعيدة المدى (الانقلاب الاختياري، مخرجات العمليات والمخرجات المالية) وجدت الدراسة أنّ ممارسات تحسين المهارات لديها ارتباط إيجابي اقوى مع رأس المال البشري وارتباط إيجابي أقل على تحفيز الموظفين من تحسين الدافعية وتحسين الفرص. كما وجدت الدراسة أنّ أبعاد الموارد البشرية الثلاث تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر (من خلال التأثير برأس المال البشري، حوافز الموظفين، الإنقلاب الاختياري، ومخرجات العمليات) على المخرجات المالية للمنظمة (Jiang, Lepak, Hu, & Baer, 2012).

3.1.3 تحليل وظائف إدارة الموارد البشرية

هناك عدة طرق يمكن من خلالها تحليل إدارة الموارد البشرية في المنظمة.

أولاً: تحليل الموارد البشرية بناءً على الوظائف، وهي من أشهر طرق التحليل. حيث يتم تنظيم إدارة الموارد البشرية إلى وحدات كل منها تُعتبر وظيفة. وقد تم تحديد وظائف وحدة الموارد البشرية على أنّها تحليل وتصميم العمل، الاستقطاب، الاختيار، التدريب والتطوير، التعويضات، وعلاقات الموظفين، بالإضافة إلى وظيفتين تدعمان تنفيذ الوظائف السابقة وهما إنشاء السياسات وضمان اذعان الموظفين لهذه السياسات (Noe et al., 2011, 6). وتُعتبر وظائف الموارد البشرية من الوظائف الأساسية في أي منظمة. ومن الممكن أن يكون هناك دائرة خاصة ومنفصلة في المنظمة تُسمى وحدة الموارد البشرية تقوم بهذه الوظائف. أو من الممكن أن يتم الاستعانة بمصادر خارجية لتقديم كل أو بعض من هذه الوظائف.

ثانياً: طريقة نقطة الاتصال (Point of Contact Method) وهي طريقة نادرة لتنظيم إدارة الموارد البشرية، حيث يتم فيها تنظيم إدارة الموارد البشرية حول تحقيق احتياجات زبائنها، أصحاب المصلحة (Stakeholders)، والمجتمع (Dubois & Rothwell, 2004, 10). فيتم تقسيمها إلى ادخال العامل (مثل الاستقطاب، التنسيب، والتوجيه)، المحافظة على العاملين (مثل المدفوعات، التدريب، التعويضات، وعلاقات العاملين)، والمخرجات (مثل التقاعد) (Dubois & Rothwell, 2004, 10).

ثالثاً: تقسيم أولئك الذين يقومون بالعمل إلى مجموعتين. المجموعة الأولى والتي تهتم بالمعاملات مثل معاملات المدفوعات، وتحديث سجلات الموظفين. أمّا المجموعة الثانية، فتعمل على مد خبرة إدارة الأفراد -والتي هي احدى وظائف إدارة الموارد البشرية- إلى مجموعات إدارة العمليات والتي توفر استشارات مباشرة في الموقع للمدراء والعاملين الذين يتعاملون مع التحديات التي تواجه الأفراد.

وفيما يلي مناقشة لوظائف وحدة الموارد البشرية

اولاً: التحليل الوظيفي: تبدأ وظائف الموارد البشرية بعملية تحليل الوظيفة وهي اجراء يتم من خلاله تحديد الواجبات لكل منصب وخصائص الأفراد الذين سيتم تعيينهم (Dessler, 2015, 105). ومن خلال تحليل الوظيفة يتم إنتاج معلومات لكتابة الوصف الوظيفي (قائمة بمستلزمات الوظيفة) وخصائص الوظيفة أو الأفراد (ما هي نوعية الأفراد الذين سيشغلون هذه الوظيفة) أو تُسمى تصميم الوظيفة (Noe et al., 2011, 6). وتهدف عملية التحليل الوظيفي إلى أربعة أهداف يُعطي كل واحد منها نظرة عن الوظيفة من زاوية مختلفة (Dubois & Rothwell, 2004) هي: اولاً: اكتشاف ما يفعله الأفراد في الوظيفة، وهو يعطي صورة مقربة عن حقيقة الوظيفة. ثانياً: اكتشاف ما يعتقد به الأفراد أنّ شاغلي الوظيفة يعملون في وظيفتهم، وهذا يجمع الادراك حول الوظيفة. ثالثاً: تأكيد ما يعتقد به الأفراد ومشرفوهم المباشرون ما يجب أن يقوم به شاغلي الوظيفة في وظيفتهم، وهو ما يحدد معاير العمل. رابعاً: ما يعتقد به الأفراد ومشرفوهم المباشرون ما يقوم به شاغلو الوظيفة أو ما يجب أن يكونوا مستعدين له من أجل القيام بوظائفهم في المستقبل، وهو ما يركز على التخطيط للتغير

ثانياً: تخطيط الموارد البشرية وهي عملية تحديد المناصب أو الشواغر التي على المنظمة ان تملأها وكيف ستملؤها، ومنها أيضاً المراقبة المتنبئة للقوى العاملة وهي الانتباه المستمر لقضايا تخطيط القوى العاملة، وكذلك تطوير خطة عمل للوصل بين العرض والطلب على القوى العاملة (Dessler, 2015, 138-145). أو هي عملية التنبؤ للعرض والطلب على الموارد البشرية واستقطاب العدد الصحيح من

الموظفين، بالمهارات الصحيحة (كما لكل وظيفة) كما احتياجات المنظمة (Khera & Gulati, 2012). ويهدف تخطيط الموارد البشرية إلى الاستغلال الفعّال للموارد لتحقيق أهداف المنظمة، كما تُرشد عملية تخطيط الموارد البشرية السياسات، البرامج، والإجراءات في المنظمة (Dubois & Rothwell, 2004, 27).

ثالثاً: الاستقطاب: وفيه تقوم المنظمة بمحاولة جلب الأفراد ذوي الخصائص الملائمة لملء شاغر معين في المنظمة. فهي النشاطات التي تقوم بها المنظمة وهدفها الرئيسي هو التعرف إلى وجذب الموظفين الكامنين (Noe et al., 2011, 136). فهي طلب مخصص على الأفراد بسبب إنشاء وظائف جديدة، التوسع إلى نشاطات أو مناطق جديدة، أو الحاجة إلى استبدال موظف (Armstrong & Taylor, 2014, 226). أو هي جذب أكبر عدد ممكن من الأفراد المؤهلين للشواغر الحالية والمستقبلية، وتتكون عملية الاستقطاب التقليدية من أربع خطوات هي توضيح الشاغر المراد شغله، مراجعة وتحديث الوصف الوظيفي والمحددات الوظيفية للمنصب، تحديد مصادر ممكنة للمرشحين المؤهلين، واختيار أكثر الطرق فعالية في التواصل وجذب المرشحين المؤهلين (Dubois & Rothwell, 2004, 35).

ومن الممكن أن تستخدم المنظمة الموارد الداخلية لملء شاغر معين، وهو ما يسمي بالاستقطاب الداخلي. ومن طرق الاستقطاب الداخلي إعادة توظيف موظف سابق في المنظمة أو ترقية شخص ما من منصب إلى منصب اخر (Dessler, 2015, 147; Armstrong & Taylor, 2014, 228). ومن أهم المصادر للتوظيف هي صفحة الويب الرسمية للمنظمة، وكالات الاستقطاب، الإحالة من خلال الموظفين، ألواح الوظيفة التجارية (Commercial Job Boards)، الإعلان في الصحف المحلية، الصحف المتخصصة، مراكز التوظيف، مستشارو التوظيف، الارتباط مع مؤسسات تعليمية، الإعلان في الصحف المحلية، ومواقع الشبكات الاجتماعية (Armstrong & Taylor, 2014, 229).

رابعاً: الاختبار والاختيار: وفيه يتم اختيار أفضل المرشحين للوظيفة بعد عملية فحص السيرة الذاتية الخاصة بالمتقدمين. حيث أنّ الهدف الرئيس لعملية الاختيار هي ملائمة الشخص للوظيفة والمنظمة. وعادةً ما يتم استخدام أدوات لتصفية المتقدمين إلى مجموعة من المرشحين. ومن هذه الأدوات الاختبارات، مراكز التقييم، وفحص الخلفية والمراجع، ولا يوجد ما هو أهم من توظيف الشخص المناسب في المكان المناسب وذلك لعدة أسباب منها الأداء، التكلفة، والالتزامات القانونية (Dessler, 2015, 176).

ويمكن تقسيم عملية الاختيار إلى عشر خطوات هي بلورة عملية الاختيار (مثل هل ستكون المعايير شخصية أو موضوعية أو خليطاَ، هل سيتم التقييم من خلال مراجعين مستقلين أم شخص واحد)، بلورة طريقة الاختيار(مثل استخدام النماذج، فحص المراجع، فحص الأمانة، فحص المخدرات، هل ستكون مقابلات مهيكلة أو غير مهيكلة)، تقصير لائحة المرشحين من خلال مقارنتهم ببعضهم بعضاً على أساس المعايير، وضع القائمة النهائية للمنصب، إنشاء اختبار تفصيلي للقائمة النهائية للتعرف إلى أفضل المرشحين للوظيفة، اجراء الاختيار، التفاوض مع المرشح الناجح حول حزمة التعويضات، تقديم عرض للمرشح الناجح، التأكيد أنّ جميع المتطلبات قد تم تحقيقها، والتأكد من أنّ قرار الاختيار كان صحيحاً (Dubois & Rothwell, 2004, 35).

كما قسّم ارمسترونغ وتايلور عملية الاستقطاب والاختيار إلى عشر خطوات هي تعريف الاستقطاب، جذب المرشحين، التمحيص، اجراء المقابلات، الفحص، تقييم المرشحين، الحصول على المراجع، تدقيق المعلومات المقدمة من المرشحين، تقديم عروض توظيف، والمتابعة (Armstrong & Taylor, 2014, 226). وتُعتبر المقابلات الشخصية من أكثر الطرق المستخدمة في عملية الاختيار.

خامساً: التطوير: التدريب هو عبارة عن مجهود مُخطط له لتمكين الموظفين من تعلم معارف، مهارات، وسلوكيات مرتبطة بالوظيفة (Noe et al., 2011, 136; Dessler, 2015, 246). وغالباً ما يكون القرار بخصوص التدريب هو إذا كان التدريب يركز على المهام الحالية للموظف، أو المستقبلية، أو الاثنين معاً (Dessler, 2015, 247; Armstrong & Taylor, 2014, 307). وعادةً ما يتم التعرف إلى احتياجات التدريب من خلال تحليل الفجوة بين ما يعرفه الموظفون ويستطيعون عمله وبين ما يجب أن يعرفوه وأن يعملوه. وكلما زادت الفجوة بين الموجود والمطلوب زادت الحاجة للتدريب. ولمعرفة هذه الفجوة يمكن استخدام تحليل خطط العمل والقوى العاملة، المسح، المراجعات، تحليل الأدوار، تحليل المهارات، والتطوير (Armstrong & Taylor, 2014, 305). وقد اثبتت الدراسات أهمية التدريب وأثره على الأداء، فهو يمتلك اثراً أكبر من التقييم، والتغذية الراجعة وأقل من تحديد الأهداف في التأثير على الإنتاجية (Dessler, 2015, 247).

أمّا التطوير فهو امتلاك الموظف للمعارف، المهارات، والسلوكيات والتي تحسن قدرات الموظف في مواجهة التغييرات في متطلبات الوظيفة وطلب المستهلك (Noe et al., 2011, 136).

سادساً: التعويضات واستراتيجية المكافآت: تمثل التعويضات المدفوعات والفوائد التي يجنيها الموظف نتيجة عمله في المنظمة. وهي تلعب دوراً كبيراً في عملية تحفيز الموظفين خاصةً إذا ما تم ربط المكافآت بالأداء (Noe et al., 2011, 8). وهي تغطي جميع المدفوعات التي يتلقاها الموظف مثل الراتب، المكافآت، العمولات، خطط التقاعد، التأمين، والاجازات المدفوعة.

ويقوم أخصائيو الموارد البشرية عادةً بتطوير نظام وهيكلية الدفع بناءً على المتطلبات القانونية وقوى السوق وأهداف المنظمة وتطبيق مبدأ العدالة (Noe et al., 2011, 328). ويوجد الكثير من الطرق المختلفة لدفع التعويضات. أمّا فيما يتعلق بالمكافآت فإنّ استراتيجية المكافآت عادة ما تجيب على سؤالين رئيسيين. ما هي الممارسات التي يجب ان نتبعها في نظام المكافآت لتتناسب مع الأهداف؟ وكيف سنفعل ذلك؟ وهي تمثل قوة الدفع لتصميم عمليات نظام المكافآت لتحقيق ثلاثة أهداف رئيسية هي الأهداف، التنافسية، والعدالة (Armstrong & Taylor, 2014, 359).

تُقسم المكافآت إلى نوعين رئيسيين مالية وغير مالية والتي بمجموعها تشكل نظام المكافآت الكلي. وتُقسم المكافآت المالية إلى قسمين هما الدفع المبني على الوظيفة والدفع المبني على الفرد، أمّا المكافآت غير المالية فهي تُركز على التقدير، الإنجاز، النمو الشخصي، وظروف العمل المقبولة (Armstrong & Taylor, 2014, 364-365).

سابعاً: إدارة الأداء: عرّف ارمسترونغ وتايلور Armstrong & Taylor (2014, 332) الأداء على أنّه سلوك يحقق إنجازات. ويمكن ان تُعرّف إدارة الأداء على أنّها عملية تأكيد أنّ نشاطات الموظفين والنتائج تتماشى مع أهداف المنظمة (Noe et al., 2011, 8). أو هي العملية المستمرة من التعرف، القياس، وتطوير أداء الأفراد والفرق لتتلاءم مع أهداف المنظمة، أمّا عملية تقييم الأداء فهي تقدير الأداء الحالي أو السابق للموظف بناءً على معايير أدائه (Dessler, 2015, 284-286).

وبالنسبة لدسلر Dessler (2015, 286) فإنّ الفرق بين تقييم الأداء وإدارة الأداء هو التغذية الراجعة المستمرة ومعايير الأداء المرتبطة استراتيجياً مع المنظمة. وإنّ ممارسات إدارة الأداء التي تتبناها المنظمة يعتمد على مجموعة من العوامل مثل حجم المنظمة وثقافتها، التوزيع الجغرافي لأقسام المنظمة ودرجة استقلال الإدارة، نوع المخرجات والنتائج التي من المتوقع ان ينتجها الموظفون، درجة اهتمام والتزام الإدارة بتقييم الأداء العلمي، خطة عمل المنظمة والعلاقة المدركة بين العاملين ونجاح المنظمة (Dubois & Rothwell, 2004, 52).

ويمكن تقسيم إدارة الأداء إلى ثلاثة مراحل وهي تحديد جهات الأداء ذات الصلة أو وضع المعايير، تقييم الأداء، ثم تقديم تغذية راجعة عن الأداء (Noe et al., 2011, 225; Dessler, 2015, 285). كما وصفها ارمسترونغ وتايلور Armstrong and Taylor (2014,336) بدورة حياة الأداء وهي تتكون من تخطيط الأداء، تنفيذ نشاطات الأداء، المراقبة، والمراجعة. وقد تم تعريف ثلاث مستويات للأداء هي مستوى المنظمة، مستوى العملية، ومستوى الوظيفة (Manninen & Viitala, 2007, 45). وقد أثبتت الدراسات أنّ إدارة الأداء الفعالة تؤكد أنّ أهداف الأفراد متلائمة مع أهداف المنظمة، بحيث أنّ مؤشرات الأداء الرئيسية للموظفين مرتبطة بمؤشرات الأداء الرئيسية للمنظمة مما يؤدي إلى تعريف مساهمات الأفراد في أداء المنظمة (Armstrong & Taylor, 2014, 350).

وتهدف عملية إدارة الأداء إلى عدة أهداف منها: أهداف استراتيجية وهي استخدام إدارة الأداء في تحقيق أهداف المنظمة (Noe et al., 2011, 226; Armstrong & Taylor, 2014, 335). أهداف إدارية وهي استخدام نظام إدارة الأداء لتقديم معلومات للقرارات اليومية مثل الراتب، الفوائد، وغيرها (Noe et al., 2011, 226; Armstrong & Taylor, 2014, 365). أهداف تطويرية وفي هذه الحالة فإنّ تقييم الأداء يُستخدم كأساس لتطوير مهارات الموظفين ومعارفهم (Noe et al., 2011, 227; Armstrong & Taylor, 2014, 335)، بناء العلاقات وذلك ببناء علاقات قوية بين المدراء والموظفين من خلال جمعهم في لقاءات دورية (Armstrong & Taylor, 2014, 335).

وحتى يكون تقييم الأداء فعّالاً لا بد من وجود بعض المعايير مثل الملاءمة مع الاستراتيجية، الصلاحية (أن يقوم التقييم بقياس جميع الجوانب ذات الصلة بالأداء)، الموثوقية (درجة تناسق النتائج من عملية التقييم)، القبول لدى المستخدمين، وأن يقدم تغذية راجعة عن الأداء (Noe et al., 2011, 227).

ويمكن تقسيم طرق التقييم إلى عدة فئات منها:

أ) المقارنة وتشمل الترتيب البسيط (يقوم المدير بترتيب الموظفين بناءً على الأداء من الأعلى إلى الأقل)، طريقة التوزيع القسري (تعيين نسبة معينة من الموظفين لكل فئة من مجموعة فئات)، طريقة المقارنة الزوجية (وتقوم بترتيب الموظفين بناءً على المقارنة الزوجية) (Noe et al., 2011, 229).

ب) تصنيف الأفراد وتشمل تصنيف الأفراد مثل مقياس التقييم الرسمي (وفيه يتم وضع قائمة الصفات ومقياس تقييم لكل صفة ومن ثم يقوم المقيم بوضع علامة تمثل مدى ملائمة الموظف

للمقياس)، مقياس المعيار المختلط (وفيه يتم وضع عدة جمل تمثل كل صفة لإنتاج تقييم نهائي)؛ تقييم السلوك مثل تقييم الحوادث الحرجة (يقوم المدير بتسجيل ملاحظات عن الموظف والتي يقوم بها بأعمال إمّا فعّالة أو غير فعّالة)، مقياس تصنيف السلوكيات الراسخة (وفيه يتم تقييم السلوك من خلال مقياس يُظهر جمل محددة عن السلوك والتي تصف مستويات مختلفة من الأداء)، وطريقة تعديل السلوك التنظيمي (وفيه يتم تقييم الموظفين من خلال نظام رسمي للتغذية الراجعة والاجبار).

ج) قياس النتائج وتشمل الإدارة بالأهداف (وفيه يقوم كل موظف في جميع المستويات بوضع أهداف له لتحقيق أهداف المنظمة ومن ثم تُصبح هذه الأهداف أداة لقياس الأداء).

د) qإدارة الجودة الشاملة وهي تختلف عن بقية الطرق بكونها تقييم أداء الأفراد والنظام الذي يعمل فيه الأفراد.

ثامناً: بناء علاقات مع الموظفين: وهي تتمحور حول بناء علاقات إيجابية وطيبة مع الموظفين. وقد يشمل توزيع كتيبات حول سياسات الشركة وإجراءاتها، منشورات الشركة مثل صحف شهرية، أو موقع الكتروني على الشبكة الداخلية للمنظمة، بالإضافة إلى توفير نوع معين من الاتصال مع الموظفين في حالات معينة كالشكاوي (Noe et al., 2011, 9).

2.3 الجدارة

في ظل التغيرات التي طرأت على المنظمة بسبب العولمة، انتاج السلع والخدمات حسب رغبة الزبون، الأبحاث والتطوير، التطور التكنولوجي، والتغير السريع في الاسواق فإنّ الدور الذي تلعبه وحدة الموارد البشرية قد تتغيّر. وقد اعتمدت المنظمات على الموظفين الجديرين والمهرة للتعرف إلى التغيرات في البيئة ومواجهتها. وقد أصبح من المعروف أنّ استخدام الجدارات يعطي المنظمة أفضلية تنافسية على المنافسين (Mirski et al., 2013).

إنّ أول من تكلم عن الجدارة كان مكليلاند في عام 1973 في بحثه بعنوان "فحص الجدارة وليس الذكاء" والذي ادّعى فيه أن محتوى الفحص التقليدي للكفاءة والمعرفة الأكاديمية لم يستطع التوقع بالأداء ولا النجاح الوظيفي (McClelland, 1973). وكان الرائد في تعريف مفهوم الجدارة بوياتيز في عام 1982 حيث أجرى مجموعة من البحوث ليثبت أن مجموعة من العوامل وليست عاملاً منفرداً هي التي تميز الأداء الناجح من الأداء غير الناجح. فقد عرّف ثلاث عوامل هي جودة الشخصية،

المحفزات، الخبرة والخصائص السلوكية. ومنذ ذلك الوقت تم تعريف ثلاث أنواع للجدارة هي الجدارة السلوكية، الجدارة التقنية، وجدارة المؤهلات المهنية الوطنية (Armstrong & Taylor, 2014, 86).

ومن الملاحظ أنّ هناك العديد من التعريفات حول مفهوم الجدارة. ومن الصعب أن تجد تعريفاً كاملاً للجدارة. فعلى سبيل المثال فإنّ أغلب التعريفات تفتقد لذكر مستوى البراعة أو السياق. وبالرغم من كثرة التعريفات حول الجدارة إلا أنّه يمكن استخراج مجموعة من العناصر المشتركة في أغلب التعريفات. فجلّ التعريفات تتمحور حول الصفات الشخصية للفرد، إنّ الجدارة مرتبطة بالأداء الناجح أو الفعّال، والقابلية للقياس. حيث تم تعريفها على أنّها الصفات والسمات الأساسية للشخص والتي تؤدي إلى أداء فعّال أو متفوق (Armstrong & Taylor, 2014, 86). أو هي السلوكيات القابلة للملاحظة والقياس للفرد والتي تجعل الأداء ممكناً (Dessler, 2015, 128). كما تم تعريفها من قبل أمانة مجلس الخزانة الكندي على أنها المهارات والقدرات والصفات والتي يستخدمها الموظف في تنفيذ عمله والتي من الممكن أن تُلاحظ على شكل سلوك أو أفعال (Forgues-Savage & Wong, 2016). أو هي تلك الخصائص التي تكمن وراء الأداء أو السلوك الناجح في العمل (Cerovšek, Zupančič, & Kilar, 2010). كما تم تعريفها على أنها الخصائص الفردية، والتي تشمل المعرفة، المهارات، القدرات، الانطباع الشخصي العام عن النفس، الصفات، الأحاسيس، وطرق التفكير، والتي عندما تُستخدم من خلال الدور الصحيح تحقق النتائج المطلوبة (SHRM Competency Model, 2012). وأخيراً، هي المعرفة، القدرات، المهارات والخصائص ذات الصلة المحددة، القابلة للتعرف، القابلة للتعريف، والقابلة للقياس التي من الممكن أن تمتلكها الموارد البشرية والضرورية أو الأساسية لأداء نشاط في سياق عمل معين (Danylova, Martynov, & Syntsya, 2007). ثم تم تقسيم الجدارة إلى خمس فئات لتشمل الدوافع، السمات، مفهوم الذات، المعرفة، والمهارات (Velayudhan & Maran, 2009).

وقد يعود وجود هذه التعريفات الكثيرة لمفهوم الجدارة إلى استخدام مصطلح الجدارة في كثير من المجالات. فقد تم استخدامها في مجال القانون، ومن ثم في مجال العيادة النفسية لتدل على القدرات العقلية والوعي، القدرة على الاهتمام بالنفس والاخرين، و/أو القدرة على العمل في نشاطات مختلفة في الحياة اليومية، كما تم استخدامها في مجال استشارات التدريب المهني لتعبر عن منطقة عامة من المعرفة، المهارات، والقدرات المرتبطة بمنصب معين (Shippmann et al., 2003).

ولتقليل الاختلافات حول مفهوم الجدارة فقد تم تحديد عدد من المحددات التي تخص الجدارة والتي تعطي معلومات حول الجدارة وهي (1) التعرف إلى الجدارة، (2) عنوان الجدارة، (3) تعريف الجدارة، (4) وصف الجدارة، (5) تصنيف الجدارة، (6) معلومات شخصية.

أمّا لقياس الجدارة فقد تم تحديد سبع جوانب تساعد على فهم الجدارة وتقييمها (Shavelson, 2013):

1) **التعقيد**: مهارة أو قدرة عقلية أو جسدية معقدة.
2) **الأداء**: القدرة ليس فقط على المعرفة وإنّما أيضاً للعمل.
3) **المعيارية**: هناك مهام محددة ومنظمة جيداً من المتوقع ان يقوم الشخص الجديد بتأديتها.
4) **الدقة**: المهام تم تعينها من حالات واقعية حيث يجب اظهار الجدارة فيها.
5) **المستوى**: الأداء يرتقي إلى مستوى "جيد بدرجة كافية".
6) **التطوير**: القدرات والمهارات التي تم قياسها قابلة للتحسين بمرور الوقت من خلال ممارسات هادفة.
7) **القابلية**: الخصائص الفردية والاجتماعية والتي تجعل الشخص قابلاً للتعليم والأداء العالي مثل المسؤولية الاجتماعية، والتنظيم الشخصي.

ومما ينبغي الإشارة إليه إلى أنّ هناك تشابهاً ما بين مصطلح الجدارة ومصطلح المؤهلات والتي كانت تستخدم سابقاً لوصف مدى تطابق صفات الموظف مع متطلبات الوظيفة التي سيشغلها. إلا أنّ هناك فرقين أساسيين بينهما. أولا، إن مبدأ الجدارة يربط جدارة الموظف بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة. ثانياً، إن الجدارة يمكن أن تطبق في كل العمليات الخاصة بالموارد البشرية مثل التدريب، والترقية، والتطوير، وإدارة الأداء، وإدارة المواهب وليس فقط في عملية الاستقطاب والتوظيف (Forgues-Savage & Wong, 2016).

كما أنّه يجب التفريق بين الجدارة والأداء. فالجدارة تُعطي مؤشراً إذا كان الشخص يحقق معايير معينة وكيف يمكنه ان يبرهن على قدرته للقيام بالعمل أمّا الأداء فانه يقيس الناتج أو كيف يمكن للشخص ان ينجز مهمة معينة ويضيف قيمة للمنظمة ("Linking competencies", 2014).

1.2.3 أهمية الجدارة

لقد أصبح استخدام الجدارة شائعاً جداً في أيامنا هذه، وأصبح تبني نموذج الجدارة دليلاً على اهتمام المنظمة بالموارد البشرية. إنّ هذا الاهتمام الكبير في مصطلح الجدارة وتبني نموذج الجدارة نابع من

المزايا التي من الممكن ان تحصل عليها المنظمة عند تبني نموذج الجدارة بالإضافة إلى تطبيقاتها في مجال الأعمال مثل اكتساب المواهب، التعلم والتطوير، إدارة التعاقب، إدارة الأداء، التخطيط للمهنة، وترسيخ الثقافة المطلوبة.

كما أنّ إدارة الجدارة توفر الإطار النظري لتطوير الموارد البشرية (Yu & Xiao, 2015). بالإضافة إلى أنّ التطوير الجيد للجدارات يساعد المنظمة على المواءمة بين تطورها الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية من خلال العمليات المختلفة للموارد البشرية مثل الاستقطاب الفعّال، التدريب، والمكافآت (Ramunė, Vilmantė, & Milita, 2010; Gangani, McLean, & Braden, 2006). بالإضافة إلى تحول هيكلية المنظمات الهرمية لتصبح أفقية أكثر مما أدى إلى ظهور فرق مُشكّلة من مختلف المناطق الوظيفية في المنظمة (Athey & Orth, 1999). بالإضافة إلى حاجة المنظمات المتنامية لاستغلال موظفين ذوي مهارات ومعارف مهمة للمنظمة بغض النظر عن موقعهم الجغرافي (Athey & Orth, 1999). وتقوية عمليات الموارد البشرية، وتحسين فعالية العمليات، وقيادة التغيير في المنظمة (Gangani et al. , 2006).

كما أنّ تطوير الجدارة يمثل عاملاً رئيسياً لتحقيق الميزة التنافسية في المنافسة الحديثة (Ylinenpaa, 1997). كما أنّ بناء نماذج الجدارة وتعريفها بشكل يتناسب مع سياق رسالة ورؤية المنظمة يساعد على تحقيق أهداف المنظمة ("Linking competencies", 2014). كما أنّها تساعد في تعريف معايير السلوك في العمل (Lee, 2009). كما أنّها تساعد في تحسين الأداء، تكامل عمليات الموارد البشرية، ملاءمة السلوك مع قيم المنظمة، الاختيار، التطوير، وطريق الوظيفة (Stone, Webster, & Schoonover, 2013). وزيادة إنتاجية وكفاءة الموظفين، إيجاد مسارات وظيفية واضحة (Sienkiewicz, 2005).

وبالرغم من وجود القدرة الكامنة في الجدارة على رفع أداء الموارد البشرية في المنظمة إلا أنّ هناك بعض العوائق التي تحول دون ذلك بالرغم من امتلاك الموظفين للجدارات المطلوبة، من هذه العوائق أن تكون الجدارات الحالية تعكس وجهة نظر إدارة الموارد البشرية وتلغي وجهة نظر الموظف، أو تكون الجدارات مرتبطة بشكل كبير بمخرجات المنظمة بحيث يؤدي إلى ضياع أثر التطوير المعياري للجدارات (Graham & Tarbell, 2006).

2.2.3 إدارة الجدارة

هي إدارة العمليات الرئيسية في الموارد البشرية حول الملفات الخاصة بالعمل ليتم إنجازه (Bonder et al., 2011). أو يمكن تعريفها على أنها الحصول على وتطوير أناس ذوي جدارة عالية والذين هم قادرون على تحقيق أهدافهم بسرعة ولذلك سيقومون بزيادة مدخلاتهم لأقصى درجة لتحقيق أهداف المنظمة. وتشمل عملية إدارة الجدارة على مجموعة من العمليات التي تدور حول تطوير جدارة الأفراد والمجموعات في المنظمة. فهي تشتمل التعرف إلى الجدارة (التعرف إلى جميع الجدارات المتوفرة في المنظمة والجدارات اللازمة لتحقيق رسالتها ونشاطاتها)، استخدام الجدارة والتي تساهم في تضمين تعريف وتطبيق خطة العمل في المنظمة واللازمة لتحقيق الأهداف من خلال تطوير الجدارة، وتقييم الجدارة والتي تهدف إلى تقييم خطة العمل وقدرة الأفراد على إظهار جدارتهم وإثباتها في المواقف المطلوبة (Depeige & Girodon, 2015).

وتركز إدارة الجدارة على فهم نموذج (ملف) الجدارة للموظف، للمنصب، لفريق العمل وللمنظمة ككل. وتبدأ العملية من خلال تحديد النتائج المطلوبة من تنفيذ عملية معينة، منصب معين، مجموعة عاملين، أو المنظمة ككل. ومن ثم يتم تحديد الصفات (المهارات، المعرفة والقدرات) اللازم توفرها في الموظفين لتحقيق هذه النتائج (Andrews, 2011).

ويتم عادةً تحديد هذه الصفات بإحدى طريقتين. الأولى: من خلال مجموعة من الخبراء في ذلك المجال يقومون بتحديد المهارات، المعارف والقدرات اللازمة ليكون أداء الموظف متميزاً. الثانية: من خلال مراقبة أحد الموظفين المتميزين في ذلك المجال ومحاولة التعرف إلى تلك الصفات التي أدت إلى ذلك السلوك المتميز(Andrews, 2011) .

تتضمن إدارة الجدارة إنشاء ما يسمى بقاموس الجدارة أو الإطار النظري للجدارة. ويتضمن قاموس الجدارة قائمة بالجدارات مرتبة بطريقة معينة (مثل ترتيب أبجدي للاسم) وفي حال كانت الجدارات كثيرة يمكن تقسيمها إلى فئات. كما يتضمن القاموس اسم مُحدّد للجدارة، وعدد يمثل مستوى البراعة في تلك الجدارة مع وصف مختصر لكل مستوى.

3.2.3 دور وحدة الموارد البشرية في إدارة الجدارات

يمكن تقسيم دور وحدة الموارد البشرية في إدارة الجدارات في المنظمة إلى ثلاث مراحل (Clardy, 2008):

1. اعلام عملية التخطيط الاستراتيجي: وفيه تقوم وحدة الموارد البشرية بتوفير مصادر تعليمية عن الاستراتيجية والجدارات الجوهرية، توفير فرص تعليمية لتقييم الجدارات الجوهرية المبنية على الاستراتيجية، تقييم الجدارات الجوهرية من خلال الذكاء التنافسي، وتحليل وتقييم الجدارات الاستراتيجية.
2. التعرف إلى ووصف الجدارات الجوهرية: وفيه تقوم وحدة الموارد البشرية بدراسة الجدارات الجوهرية من خلال إجراءات ترسيم الجدارات المختلفة، تخزين مستويات الجدارات الحالية، دراسة الجدارات التجميعية، تحسين راس المال الاجتماعي، تشجيع التعليم لمستويات متقدمة، وتطوير ثقافة تشجع الابداع.
3. حماية الجدارات الجوهرية: وفيه تقوم وحدة الموارد البشرية بتعقيد عمليات التعليم والتطوير وذلك بهدف حمايتها من النسخ من المنظمات الاخرى، ربط الجدارات الجوهرية بنظام إدارة الأداء، إعطاء انتباه كبير لتعظيم الجدارات الجوهرية، تضمين الثقافة بالقيم، توفير صيانة مستمرة للمهارات على مستوى الأفراد والفرق، زيادة تعرف الموظف وولاءه للمنظمة، وتشجيع تشكيل وتطوير جدارات جديدة.

4.2.3 نموذج الجدارة أو ملف الجدارة

ان تعريف ومكونات نموذج الجدارة قد يختلف من منظمة إلى أخرى. وقد يكون هذه الاختلاف ناتج عن قيم الاعمال في المنظمة، الهدف من استخدام الجدارة، الممارسات، الأداء، القيود، هيكلية المنظمة، واحتياجات الفرد (Dubois & Rothwell, 2004, 15). كما ان مصطلح ملف الجدارة قد يُستخدم للدلالة على نموذج الجدارة. وتبرز أهمية نموذج الجدارة في انه قد يكون نقطة انطلاق لخطط تطوير استراتيجية مرتبطة باحتياجات المنظمة والأفراد (Dubois & Rothwell, 2004, 17).

فبالنسبة لدراغانيدس ومينتز Draganidis and Mentzas (2006) فإنّ ملف الجدارة هو وثيقة تصف مجموعة الجدارات اللازمة لمنصب، وظيفة، مجموعة وظيفية، أو مجموعة مهنية. اما نموذج الجدارة فهو الوصف الروائي لمجموعة الجدارات لفئة وظيفية معينة، لمجموعة عمل، لقسم، لدائرة، أو لأي وحدة أخرى موضوع التحليل (Draganidis & Mentzas, 2006)، كما أبرز البعض ان الاختلاف بين ملف الجدارة ونموذج الجدارة هو عدم ارتباط ملف الجدارة بمتطلبات هيكلية الجدارة وإنّما توفر تفاصيل حول نطاق متطلبات الجدارة لموظف معين في منظمة معينة (Sienkiewicz, Jawor-Joniewicz, Sajkiewicz, Trawińska-Konador, & Podwójcic, 2014, 77). أمّا بحسب اندروز

Andrews (2011) فإنّ ملف الجدارة هو نموذج الجدارة. ويعتبر بعضهم أنّ الأداء يُعتبر من المفاتيح الرئيسية في نموذج الجدارة. حيث أنّ امتلاك الفرد للمعارف والمهارات والسلوك قد لا يجعله جديراً. فالجدارة أكبر من مجموع أجزائها ("Human resources professional", 2014). وتكمن أهمية ملف الجدارة أو نموذج الجدارة في أنّه الأداة التي تمكننا من الاستخدام المباشر لمفهوم الجدارة في إدارة الموارد البشرية (Sienkiewicz et al., 2014, 77).

هناك العديد من المجالات التي ساهمت في تطوير تطبيقات نموذج الجدارة مثل أبحاث القيادة ومراكز التقييم، أبحاث التحليل الوظيفي، الفروقات الفردية وعلم النفس التربوي، ومفهوم الذكاء المتعدد (Shippmann et al., 2003). وبشكل عام تُبنى اساسيات مدخل الجدارة على ركيزتين أساسيتين هما التركيز على تعلم الفرد، وادائه (Athey & Orth, 1999). إنّ أغلب التعريفات السابقة حول الجدارة تتضمن القدرات، المهارات، والدوائر المعرفية للشخص، والخصائص الأخرى اللازمة للأداء الفعال في تنفيذ وظيفة معينة.

وهناك اختلافات متعددة بين نموذج الجدارة والتحليل الوظيفي وهي

أولاً: إن نموذج الجدارة يجعل المنظمة تركز على المعلومات المرتبطة بالوظيفة ومهارات الموظفين أثناء إدارة الموظفين (Campion, et al., 2011).

ثانياً: إن نموذج الجدارة عادةً ما يُستخدم للتمييز بين الموظفين ذوي الأداء العالي والأداء المنخفض (Campion et al., 2011).

ثالثاً: يُعتبر التحليل الوظيفي أكثر دقة من نموذج الجدارة من ناحية المكونات مثل وصف محتويات المهام، تحديد موثوقية الاحكام، وتفاصيل المحتويات (Stone et al., 2013).

رابعاً: يُعتبر نموذج الجدارة أفضل من حيث ارتباطه مع أهداف المنظمة واستراتيجيتها (Shippmann et al., 2003; Stone et al., 2013).

خامساً: يرى الخبراء أنّ التحليل الوظيفي يركز على الوظيفة والمهام (أي التركيز على ما يجب تحقيقه) ونموذج الجدارة يركز على العامل (أي أنّ التركيز على كيف سيتم تحقيق الأهداف) (Shippmann et al., 2003).

وفي دراسة خاصة أجراها شيبمان وآخرون (Shippmann et al. (2003 حول الفرق بين التحليل الوظيفي ونموذج الجدارة، قام بدراسة المتغيرات التي تؤثر في ناتج كل منهما وبعد عملية التحليل وجد أنّ التحليل الوظيفي أكثر دقة من نموذج الجدارة في مجال الإدارة والسيطرة على المتغيرات التي تؤثر في جودة المعلومات المنتجة. وهذه المتغيرات هي طرق التحقق لجمع المعلومات (مثل المقابلات، الاستبيان، الملاحظات)، نوع واصف المحتوى المجموع أي لماذا يتم اختيار نوع لوصف المحتوى دون الأخر أو خليط من هذه الأنواع (مثل نشاطات العمل، المعرفة والمهارات والقدرات، ومعايير الأداء)، الإجراءات المستخدمة في تطوير واصف المحتوى (مثل ملاحظات عن الوظيفة، أو جمل من خلال الدراسات السابقة، أو من خلال مقابلات ومجموعات التركيز)، تفاصيل واصف المحتوى (هل الحل النهائي سيقدم وصفاً عاماً للفئات دون تعريف أم هناك سيكون وصف دقيق باستخدام مصطلحات لها معان واضحة)، مراجعة المحتوى (إلى أي مدى خبراء واصف المحتوى مساهمين في مراجعة المحتوى الناتج وفئاتها)، ترتيب واصف المحتوى (إلى أي مدى يتم بذل مجهود لتوفير ترتيب لواصف المحتوى)، تقييم الموثوقية (إلى أي مدى هناك جهد لتقييم التوافقية لنتائج الحل المقترح)، معايير الاحتفاظ في العنصر أو الفئة (إلى أي مدى هناك معايير واضحة ومنطقية لتضمين أو إقصاء بعض العناصر والفئات من الحل النهائي)، والتوثيق (إلى أي مدى يتم توفير وثائق عن منهجية البحث مثل الطرق المستخدمة، الخبراء المساهمين، النتائج التي تم الحصول عليها)، استخدامه لاشتقاق الاختيار وطرق التقييم، والتركيز على الجدارات التقنية.

أمّا نموذج الجدارة فكان أكثر دقة في الارتباط بأهداف المنظمة واستراتيجيتها، التركيز على الجدارات الجوهرية، تضمين القيم والتوجه الفردي، مناسبة الفرد للمنظمة بدلاً من مناسبته للوظيفة، الاستخدام لاشتقاق التدريب وتطوير تطبيقات الموارد البشرية، وصحة والمحتوى.

5.2.3 معوقات نجاح نموذج الجدارة

إنّ نموذج الجدارة ليس كاملاً خالياً من العيوب وإنّ هناك ما يعيق نجاحه في تطوير المنظمة. فعلى سبيل المثال عدم وجود إجماع على تعريف الجدارة أو نموذج الجدارة يُعتبر حجر عثرة في سبيل استخدامه كأساس لتطوير المنظمة. بالإضافة إلى عدم وجود منهجية لبناء نموذج الجدارة (Campion et al., 2011)، كما أنّ نموذج الجدارة من الممكن أن يكون نموذجاً قائماً بذاته أو أنّ يكون اساساً لنظام شامل لإدارة المواهب (Stone et al., 2013). كما أنّ من أكثر العوامل والمعوقات في نجاح نموذج الجدارة هو عدم دعم الإدارة العليا في المنظمة (Stone et al., 2013). بالإضافة إلى نقص في التحقق

التجريبي لمفهوم الجدارة في المنظمة (Baczynska, et al., 2016). كما أشار دوبويز وروثويل إلى أنّ عدم القدرة على تحقيق نقطة التوازن بين السرعة (سرعة التعرف إلى الجدارات اللازمة لمجموعة مستهدفة) والصرامة (صلاحية وموثوقية الجدارات الناتجة من عملية التحليل) قد تكون من أكبر التحديات (Dubois & Rothwell, 2004, 17). بالإضافة إلى أنّ العمليات المبنية على الجدارة مثل التحليل الوظيفي قد تكون مستهلكة للوقت، مكلفة، ليس بمقدور جميع المنظمات تحمل كلفة تحليل الجدارات.

6.2.3 أنواع الجدارات

لقد اختلف كُتّاب الموارد البشرية في أنواع الجدارات وعددها والحاجة إليها ومستوى البراعة التي يجب على الموظف أن يمتلكها، وكلما كانت الجدارة مرتبطة بالعمليات الأساسية للمنظمة كلما كان مستوى البراعة المطلوبة فيها أعلى. ويمكن تقسيمها إلى فئات بحسب مستويات السلوك التنظيمي في المنظمة (الفرد، الفريق، المنظمة).

1.6.2.3 جدارات المنظمة:

هي جدارات متعلقة بجميع الموظفين في المنظمة مثل **الجدارة الجوهرية** للموظف والتي تمثل الجدارات التي يجب أن تكون مملوكة من قبل جميع الموظفين في المنظمة (Velayudhan & Maran, 2009; Koh et al., 2015; Bonder et al., 2011; Baczynska, et al., 2016; Salleh et al., 2015; Sarkar, 2015) ومن الأمثلة عليها:

1. جدارة الأداء وتتضمن التعاون، تنظيم العمل، والتوجه نحو الهدف.
2. جدارة الريادة وتشمل الإبداع، القدرة على حساب المخاطر، والاستباقية (Baczynska, et al., 2016).
3. الجدارة الديناميكية وهي تعبر عن قدرة المنظمة على تكامل، بناء، وإعادة تكوين الجدارات الداخلية والخارجية لعنونة التغير السريع في البيئة (Koh et al., 2015).

2.6.2.3 جدارات الفريق:

هي الجدارات اللازمة لنجاح عمل الفريق ومن الأمثلة عليها:

1. الجدارة السلوكية: هي تُعرّف السلوك المتوقع – نوعية السلوك اللازم لتحقيق نتائج تحت مسميات عمل الفريق، الاتصالات، القيادة، وصناعة القرار-وهي تعرف بالمهارات الناعمة (Armstrong & Taylor, 2014, 86).
2. جدارة المجموعة وهي الجدارة اللازمة للعب دور وظيفي معين وغالباً ما تركز على المهارات والقدرات (Bonder et al., 2011).

3.6.2.3 الجدارات الفردية:

هي الجدارات اللازمة للفرد لتنفيذ مهام ومن الأمثلة عليها

1. الصفات الشخصية: هي تمثل الصفات الموروثة عند الأفراد ولها القدرة الكامنة في التأثير في أداء العمل (Sarkar, 2015; Velayudhan & Maran, 2009).
2. الجدارة الإدارية: هي الجدارات اللازمة لتنفيذ عمل إداري (Sarkar, 2015; Velayudhan & Maran, 2009) وتقسم إلى الجدارة الإنسانية وهي تعبر عن الجدارة اللازمة للتعامل مع العاملين على مستوى الأفراد أو المجموعات.
3. جدارة الفهم: هي القدرة على فهم درجة معينة من التعقيد في وضع معين ثم خفض هذا التعقيد إلى مستوى يسمح بتحديد مجموعة من الأفعال (Sarkar, 2015; Velayudhan & Maran, 2009).
4. الجدارة التقنية والوظيفية: هي تُعرّف ما يجب على الناس أن يعرفوه للقيام بالعمل (معرفة ومهارات) للحصول على أداء العمل المتوقع وتُعرف بالمهارات القاسية، وهي عادة ما تكون مرتبطة بأدوار عامة أو أدوار أفراد (Armstrong & Taylor, 2014, 86; Velayudhan & Maran, 2009; "Human resources professional", 2014; Bharthvajan , 2013; Sarkar, 2015) أو هي جدارة المهمة (Bonder et al., 2011). كما انها تتضمن القدرة على استخدام إجراءات، تقنيات ومعارف في حقل معين (Velayudhan & Maran, 2009).

5. جدارة الأداء الشخصية (Personal Functioning Competencies) وهي جدارات تتضمن عوامل نجاح عامة ليست مرتبطة أو متعلقة بوظائف عمل معينة أو مجال معين، وعادة ما تركز على القيادة، وسلوكيات الذكاء العاطفي (Bharthvajan , 2013).

6. الجدارة المُمكّنة وهي جدارات عامة ليست محددة لأداء مهام معينة إ أنّها مطلوبة في تنفيذها ("Human resources professional", 2014). جدارة التفكير وهي مرتبطة أكثر بالمهارات والمعارف. وهي تساعد في التخطيط بعيد المدى بالنسبة لتطوير المهنة للموظفين (Salleh et al., 2015).
7. جدارة التفكير تساعد الموظفين على توليد وتطوير أفكار، عمليات، ومداخل أفضل لإعطاء شكل للمنظمة.
8. جدارة التطبيق وهي مرتبطة أكثر بالاتجاهات والسلوك. فهي تساعد على فهم الاتجاهات، السلوكيات، الأخلاق، القيم اللازمة للمنظمة. كما أنّها مرتبطة بمستوى الرضا الوظيفي والدافعية للعمل (Salleh et al., 2015).
9. جدارة المؤهلات المهنية الوطنية وهو استخدام مصطلح الجدارة في المملكة المتحدة كجزء أساسي في عملية تطوير معايير المؤهلات المهنية الوطنية (NVQs/SNVQs) وهي تحدد المعايير الدنيا لتنفيذ مجموعة من المهام والنشاطات المُعبّر عنها بطريقة يمكن ملاحظتها وتقييمها بهدف الحصول على شهادة (Armstrong & Taylor, 2014, 86).

7.2.3 وظائف الموارد البشرية المبنية على الجدارة

وظائف الموارد البشرية المبنية على الجدارة هو إعادة تنظيم خطوات تنفيذ الوظائف الرئيسية لوحدة الموارد البشرية. ففيها يتم تنفيذ هذه الوظائف بدلالة الجدارات. إنّ تبني وتطوير إطار للموارد البشرية مبني على الجدارة لدعم نشاطات المنظمة مثل تحليل الفجوة، الاستقطاب، التعليم، وغيرها من عمليات الموارد البشرية الرئيسية، هو عبارة عن انعكاس لعلم المنظمة إنّ القوى العاملة هي المفتاح لنجاح المنظمة (Bonder et al., 2011). وهو ليس بالعملية السهلة لعدم وجود الكثير من الكتب والمرشدين لعملية التحويل. الا أنّ من البديهي أن تبدأ العملية عند ممارسي الموارد البشرية أنفسهم. فهم يجب أن يكونوا مطّلعين على التعرف إلى الجدارة، نماذجها، وتقييمها (Dubois & Rothwell, 2004, 75). ومن القضايا التي يجب أن تُؤخذ بعين الاعتبار في هذا المجال أنّ أكثر الممانعين للنموذج المبني على الجدارة هم ممارسو الموارد البشرية أنفسهم، كما أنّ عملية التبني ليس من الضرورة ان تكون كل شيء أو لا شيء (Dubois & Rothwell, 2004, 75). وفيما يلي مناقشة لوظائف وحدة الموارد البشرية المبنية على الجدارة:

اولاً: تحليل الوظيفة المبني على الجدارة

إنّ الاعتماد على الوصف الوظيفي قد يُعطي نتائج عكسية غير مرغوب بها (Dessler, 2015, 128)، الا ان التحليل الوظيفي لا يزال مهماً في النظام المبني على الجدارة وذلك لإعطاء تصور موضوعي عن الوظيفة وليس الشخص الذي يقوم بالوظيفة (Bonder et al., 2011). وفي هذه المرحلة يكون التركيز على الجدارات بمستوى الوظيفة (الجدارة الجوهرية، جدارات المجموعة، جدارة المهمة) (Bonder et al., 2011). على المنظمة أن تقوم بإيجاد ملف الوظيفة أو نموذج الوظيفة (Andrews, 2011). وهو مجموعة من الجدارات، الصفات، المعارف والخبرات التي يجب أن يمتلكها الموظف في وظيفة تتطلب عدة مهارات لإنجاز المهام. وبالتالي تصبح عملية تحليل الوظيفة وصف الوظيفة من خلال جدارات (المعرفة، مهارات، و/أو سلوكيات) قابلة للقياس، يمكن ملاحظتها والتي على الموظف ان يُظهرها (Dessler, 2015, 128-129).

ثانياً: تخطيط الموارد البشرية: إنّ التحول من التخطيط التقليدي للموارد البشرية إلى التخطيط المبني على الجدارة يتطلب تغييراً جذرياً في تفكير المخططين للموارد البشرية عن المنظمة والأفراد. فهم بحاجة إلى نشر الوعي لدى الإدارة العليا حول أهمية التحول إلى التخطيط المبني على الجدارة، وإثبات أنّ المنافع المجنية من هذا التحول أكبر من التكاليف (Dubois & Rothwell, 2004, 29).

أمّا متطلبات التحول إلى التخطيط المبني على الجدارة فهي (Dubois & Rothwell, 2004, 29):

1. أن يقوم صانعوا القرار برسم الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
2. أن يتم تحول أهداف المنظمة إلى مخرجات ومنتجات مرغوبة.
3. أن يقوم المخططون باستخدام نظم معلومات ادارة الموارد البشرية الذي سيقوم بتخزين، تحديث، وتوفير معلومات آنيّة عن جدارات الموظفين في المنظمة. بحيث يكون نظم معلومات ادارة الموارد البشرية عبارة عن مخزن جدارات وليس مخزن مهارات.
4. أن يقوم صانعوا القرار بتحديد الجدارات المطلوبة. ثم يقوموا بمقارنتها بالجدارات المتوفرة وتطوير خطط لامتلاك الجدارات الناقصة.

ومن محاسن استخدام التخطيط المبني على الجدارة (Dubois & Rothwell, 2004, 30):

- يتبنى نموذج الجدارة النظرة النوعية للموظفين، وليست النظرة إلى عدد الأفراد أو نشاطات الأعمال.

- يرفع النهج المبني على الجدارة من نوعية تخطيط الموارد البشرية. فالتخطيط الكمي المبني على عدد الأفراد لا يوجه الانتباه إلى مخرجات المنظمة. حيث ان هذا التخطيط يركز على الجاهزية المتعلقة بقدرات الأفراد (مثل الدرجة الاكاديمية، الشهادات، المسمى الوظيفي، والمسؤوليات) وليست النتائج القابلة للقياس.

ثالثاً: الاستقطاب

تبدأ عملية الاستقطاب من عملية تحديد أدوار العمل الرئيسية، المناصب الرئيسية التي بحاجة إلى عملية الاستقطاب، بالإضافة إلى تحديد الفترة الزمنية لعملية الاستقطاب، ثم تأكيد دقة وصف ومحددات الوظيفة (Dubois & Rothwell, 2004, 36). ويمكن جمع المعلومات الخاصة بالوصف والمحددات الوظيفية من خلال عملية التحليل الوظيفي.

تُنتج عملية التحليل الوظيفي نموذج الجدارة لمنصب أو لوظيفة معينة. ومن ثم يتم استخدام نموذج الجدارة كأساس في عملية الاستقطاب والاختيار. كما يتم اجراء مقابلات مبنية على الجدارة تدور حول الجدارات التي تم الاتفاق عليها في نموذج الجدارة (Armstrong & Taylor, 2014, 91).

إنّ استخدام الجدارة كأساس في عملية الاستقطاب والاختيار مع المعرفة والخبرة تزيد من دقة تقييم الأفراد لوظيفة أو منصب معين، فهي تمنع اللجنة من تقييم المتقدم بناءً على صفات وخصائص ليس لها علاقة بالوظيفة ("Competency based recruitment", 2010). إلا أنّ العامل المهم في نجاح عملية الاستقطاب المبني على الجدارة هو تحديد وبلورة متطلبات الأداء وتحديثها بشكل مستمر (Dubois & Rothwell, 2004, 36). فعلى سبيل المثال إن لم تكن المخرجات المرغوبة قد تم تحديدها أو بلورتها فإنّ عملية ربط المرشحين مع تلك الأهداف لن يكون سهلاً.

كما أنّ المعلومات المراد جمعها من خلال عملية التحليل الوظيفي يجب أن تحقق المتطلبات التالية (Dubois & Rothwell, 2004, 36):

- نتائج العمل، النشاطات، المهام، الجدارات الوظيفية، والمؤشرات السلوكية التي يمكن من خلالها قياس تلك الجدارات.

- صلاحية الجدارات اللازمة للأداء الناجح للأهداف المراد تحقيقها.
- التعرف إلى والتحقق من صلاحيات الجدارات الرئيسية والتي هي المؤشرات الرئيسية للنجاح الوظيفي.

لذلك، يجب أن يُعاد صياغة الخطوة الثالثة في النموذج التقليدي للاستقطاب (تحديد مصادر محتملة للمرشحين المؤهلين) لتصبح (تحديد مصادر محتملة للجدارات). ومما يسهل عملية البحث قيام المنظمة بتقييم الجدارات الحالية للموظفين وتخزينها في مخزون الجدارة (Dubois & Rothwell, 2004, 36). واخيراً، فإنّ التواصل يتم مع المرشحين الذين يمتلكون الجدارات اللازمة. الا أنّ المهم في هذه المرحلة أن يتم التعرف إلى الجدارات التي لا يمكن تطويرها من خلال التدريب (Dubois & Rothwell, 2004, 36). فعلى سبيل المثال من الصعب جداً، إن لم يكن مستحيلاً، أن تُعلم الموظفين الجدد المثابرة لتحقيق الهدف.

رابعاً: الاختيار

يجب أن يُعاد صياغة عملية الاختيار لتتناسب ونموذج الجدارة. إنّ الهدف الرئيس لعملية الاختيار سيبقى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب. الا أنّ اليات وإجراءات التنفيذ تتغير. فعلى سبيل المثال يصبح هدف المقابلات هو التعرف إلى الجدارات الضرورية لتحقيق نتائج العمل المثالية (Dubois & Rothwell, 2004, 36).

أمّا في الخطوة الثالثة والتي يتم فيها تقصير لائحة المرشحين، فإنّ الإجراءات تقتضي مقارنة الجدارات المثبتة مع معايير الاختيار المبني على الجدارات. وفي هذه المرحلة يتم التركيز على جدارات المرشحين ومقارنتها مع الحد الأدنى من الجدارات، ومن ثم مقارنتها مع الجدارات اللازمة للنجاح الكامل ومن ثم بالجدارات اللازمة للأداء المثالي المطلوبة لدائرة، لمنصب، لدور، أو فئة وظيفية معينة (Dubois & Rothwell, 2004, 36).

في عملية اختيار اللائحة النهائية فإنّ النموذج التقليدي يعتمد على افتراضات لقدرات في المرشحين النهائيين بناءً على أدلة سطحية متعلقة بالدرجة العلمية، والخبرات وغيرها. أمّا في النموذج المبني على الجدارة فإنّ التخمينات تُلغى نهائياً.

من حسنات استخدام الاستقطاب والاختيار المبني على الجدارة (Dubois & Rothwell, 2004, 36):

1. الاستقطاب والاختيار المبني على الجدارة متمحور حول النتائج.
2. يستقطب اشخاصاً بمواصفاتٍ وخصائص قد يكون من الصعب إن لم يكن من المستحيل استقطابهم بالطرق التقليدية.
3. الاستقطاب والاختيار المبني على الجدارة يُعطي المرشحين الفرصة لإبراز، توضيح، واثبات مؤهلاتهم من خلال بنود الجدارة.
4. الاستقطاب والاختيار المبني على الجدارة لا يقوم بالتمييز.

وبالرغم من الحسنات العديدة للاستقطاب والاختيار المبني على الجدارة الا أنّه يُنصح باستخدام النموذج التقليدي إذا كانت موارد المنظمة محدودة، لا يوجد نية للإدارة لاستثمار المال والوقت في عملية الاستقطاب والاختيار المبني على الجدارة، أو المنظمة بحاجة إلى عمال غير مهرة أو شبه مهرة وبالتالي فإنّ الجدارات غير مهمة (Dubois & Rothwell, 2004, 37).

خامساً: التعلم، التدريب، والتطوير

ان نماذج الجدارة التي يتم تطويرها سواء للأفراد، أو للمناصب، أو للفرق وغيرها يحتوي على الجدارات المطلوبة مع مستوى البراعة المطلوب (Andrews, 2011). ان هذا النموذج يُستخدم كأساس لتقييم الجدارات المتُحققة من قبل الأفراد وبالتالي تحديد احتياجاتهم التعليمية والتطويرية (Armstrong & Taylor, 2014, 91).

ويمكن تحويل نموذج التدريب التقليدي ليكون مبنياً على الجدارة من خلال ثلاثة طرق (Dubois & Rothwell, 2004, 45):

1. إعادة تصميم النظام التعليمي (Instructional System Design): بحيث يتم إعادة تصميم النظام التعليمي ليتمحور حول بناء جدارات العاملين لتحقيق الأداء المثالي وليس ربط قدرات الموظفين بمتطلبات العمل. ومن الفروقات الرئيسية بين النموذجين يكمن في الخطوة الثالثة من تصميم النظام التعليمي والتي تركز على تقييم حاجات التدريب (Training Needs Assessment). حيث يكون التركيز في النظام التقليدي على فجوة الأداء والتي يمكن تقليلها من خلال التدريب. بينما في النموذج المبني على الجدارة، يتم ابراز جميع المتغيرات التي لها علاقة بالأداء المثالي. لذلك فإنّ فجوة الأداء يتم تعريفها بطريقة علمية وبمفهوم أوسع مبني على الجدارة.

2. التدريب لبناء جدارات الأفراد: ويُبنى هذا النموذج على نموذج النظام الاستراتيجي (Strategic System Model). ان هذا النموذج يتم تطبيقه نسبة إلى العوامل الداخلية والخارجية والتي تؤثر في أداء المنظمة والموظفين، وهو مُصمَم ليتضمن مشاركة الأفراد من كلا البيئتين (الداخلية والخارجية). وفي هذا المنهج تكون مسؤولية التدريب وبناء الجدارات ملقاة على عاتق الأفراد وليس المنظمة. فتصبح مسؤولية الفرد بناء جدارته الخاصة وذلك بأن يكون الموظف استباقياً، يقيم جداراته بالنسبة لنموذج جدارة موجود أو لنموذج يقوم هو بتطويره.
3. بناء جدارات الأفراد في سياق فرق العمل: لقد أصبحت فرق العمل منتشرة حالياً في أغلب المنظمات، لذلك أصبح من الضروري التفكير بمفردات الفريق أو نموذج جدارة دور عضو الفريق بدلاً من جدارة الوظيفة، الدائرة، الدور الوظيفي، أو المنصب. بحيث يصبح تقييم الأفراد في نموذج جدارة الفريق مبني على مدى إثباتهم للجدارات المطلوبة. كما يقوم التدريب بالمساعدة في تضييق العجز في أداء الفرد.

سادساً: إدارة الأداء

في النظام التقليدي لإدارة الأداء فإنّ مجموعة من العوامل –سبق ذكرها-تؤثر على ممارسات المنظمة في هذا المجال. كما أنّ دوبويز وورثويل (Dubois and Rothwell (2004, 52 يعتقدان أنّه لا يوجد طريقة تقييم تقليدية واحدة صحيحة لكل المنظمات أو حتى لكل الوحدات في المنظمة الواحدة، إلّا أنّ إدارة الأداء المبنية على الجدارة قد تكون صالحة لجميع المنظمات مع تغييرات بسيطة.

إنّ استخدام الجدارات في إدارة الأداء يُستخدم للتأكيد على أنّ عملية التقييم لا تعتمد فقط على النتائج وإنّما على السلوكيات أيضاً (Armstrong & Taylor, 2014, 91). وعندما يكون الهدف من إدارة الأداء هو تطوير المنظمة فإنّ الجدارة أداة لا غنى عنها (Manninen & Viitala, 2007, 46). وحتى يكون نظام التقييم صحيحاً لابد من توضيح الملف الوظيفي، إبلاغ الموظفين بالتوقعات، مشاركة التغذية الراجعة مع الموظفين، وتشخيص الحالات التي يكون فيها هناك مشاكل مرتبطة بالأداء (Manninen & Viitala, 2007).

وللتحول من إدارة الأداء التقليدية إلى إدارة الأداء المبنية على الجدارة لا بد أن يكون هناك تغيير في رؤية المدراء لعملية إدارة الأداء، وتوفير الدعم لهذه الوظيفة المهمة.

وفيما يلي نموذج إدارة الأداء المقترح (Dubois & Rothwell, 2004, 52)**:**

1. **تعريف العمل والجدارات اللازمة له:** يتضمن مخرجات ونتائج محددة من المتوقع أن يُنتجها الموظف. وهي عادة ما تُساهم بتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وإلّا فإنها تُهمل.
2. **التعرف إلى الموظفين الذين سيقومون بالعمل:** ويتم عادة التعرف إلى الموظفين من خلال طرق الاختيار.
3. **تقييم جدارات الموظفين:** يتم تحديد درجة امتلاك الموظفين للجدارات الرئيسية المطلوبة في العمل من خلال تطبيق طرق تقييم الجدارات.
4. **التعرف إلى فجوة الجدارة وتوثيقها**: ويُقصد هنا بفجوة الجدارة تلك الجدارات التي بحاجة إلى تطوير.
5. **إعطاء أولويات لحاجات تطوير الموظفين**: يتم تحديد أولويات تطوير جدارات الموظفين، وتحضير الخطة لتطوير تلك الجدارات.
6. **تقرير أهداف العمل، الخطط، والمعايير مع الموظفين**: بعد مراجعة الخطط، يقوم مدراء العمليات والموظفين بتحديد الأهداف، الخطط، والمعايير والتي يتفق عليها الطرفان. المعايير تحدد الحد الأدنى من التوقعات للنتائج القابلة للقياس.
7. **تطبيق نشاطات تطوير الجدارة**: يبدأ الموظفون بالتدريب والاندماج بنشاطات تعليمية لامتلاك وبناء الجدارات التي تم التعرف عليها في الخطوة الأولى والعمل باتجاه تحقيق أهداف العمل.
8. **مراقبة الأداء**: يقوم مدراء العمليات بمراقبة أداء العاملين وتزويدهم بالتغذية الراجعة. كما يتم مراجعة خطط العمل بشكل رسمي بالنسبة للجدول ويتم تعديلها حيثما تطلب الامر. إنّ هذا المنهج لإدارة الأداء يبني ويُحسن تجميع الجدارات.
9. **اجراء مراجعات الأداء**: إنّ إدارة الأداء المبنية على الجدارة تساعد على استغلال المراجعات البينية ومراجعات الأداء في نهاية كل فترة. فالمراجعات المؤقتة تمكن الموظفين والمدراء لعنونة القضايا التي من الممكن أن تؤثر في نجاح الأداء. كما أنّه يساعد على حذف المفاجآت للموظفين والمنظمات. وفي نهاية فترة الأداء يجتمع الموظف والمدير لإجراء مراجعة لأداء الموظف عن الفترة كاملة.

ومن الممكن ان يؤدي استخدام إدارة الأداء المبني على الجدارة إلى عدة مزايا. فهي تشجع التواصل الصادق وغير المعادي بين الموظف والمدير. كما أنّ نتائج عمل الموظف يتم مواءمتها بالنسبة

لإنجازات أهداف المنظمة الاستراتيجية. وأخيراً، يتم التعرف إلى مساهمة النتائج من خلال مصطلحات محددة قابلة للقياس.

سابعاً: إدارة التعويضات والمكافآت

تدور الفكرة الرئيسة في النظام التقليدي للمكافآت حول مبدأ العدالة. ففي الولايات المتحدة الامريكية غالباً ما يتم النظر والتقييم بناءً على مبدأ "الدفع المتساوي للعمل المتساوي" (Dubois & Rothwell, 2004, 59). إلّا أنّ إدارة المكافآت المبنية على الجدارة تقدم مدخلاً جديداً لهذا الموضوع. وفيها يتم تقديم مكافآت إضافية على أساس تقييم الجدارات. إلّا أنّ ان هذه العملية ليست شائعة (Armstrong & Taylor, 2014, 91).

تتبنى المكافآت المبنية على نموذج الجدارة ثلاث مراحل زمنية للمكافآت وهي (1) قبل تقديم الأداء وتُسمى محفزات، (2) اثناء تقديم الأداء وتُسمى المكافآت الحالية، و(3) بعد انجاز الأداء وتحقيق النتائج القابلة للقياس وتُسمى المكافآت (Dubois & Rothwell, 2004, 59).

ولتحويل نظام التعويضات ليصبح مبنياً على الجدارة فإنّ عدة خطوات يجب تنفيذها. بدايةً، يجب ان تكون عملية مكافأة الموظف مبنية على أساس موائمتها مع ثقافة المنظمة، أهداف العمل، والاستراتيجيات (Dubois & Rothwell, 2004, 61). كما يجب على القيادة العليا تحديد أهداف متوافقة مع أهداف المنظمة الاستراتيجية (Dubois & Rothwell, 2004, 61). كما أنّ نظام المكافآت عليه أن يجيب على مجموعة من الأسئلة مثل من يمنح المكافئة.

جدول رقم (3- 1): مقارنة وظائف وحدة الموارد البشرية بين النموذج التقليدي والمبني على الجدارة.

الوظيفة	العمليات	نموذج الجدارة	النموذج التقليدي
التحليل (Dessler, 2015)	الهدف	أ) إعطاء تصور موضوعي عن الوظيفة وليس الشخص الذي يقوم بالوظيفة	أ) تحديد الواجبات لكل منصب وخصائص الأفراد الذين سيتم تعيينهم
	الآلية	أ) التركيز على الجدارات (المهارات، المعارف، الاتجاهات) بمستوى الوظيفة	أ) اكتشاف ما يفعله الأفراد في الوظيفة. ب) اكتشاف ما يعتقد به الأفراد أن شاغلي الوظيفة يعملون في وظيفتهم. ج) تأكيد ما يعتقد به الأفراد ومشرفوهم المباشرون ما يجب ان يقوم به شاغلو الوظيفة في وظيفتهم.

الوظيفة	العمليات	نموذج الجدارة	النموذج التقليدي
			د) ما يعتقد به الأفراد ومشرفوهم المباشرون ما يقوم به شاغلو الوظيفة أو ما يجب أن يكونوا مستعدين له من أجل القيام بوظائفهم في المستقبل
	الناتج	أ) نموذج الجدارة للوظيفة، أو ملف الجدارة	أ) الوصف الوظيفي. ب) خصائص الوظيفة.
التخطيط	الهدف	أ) توجيه الانتباه إلى مخرجات المنظمة	أ) الاستغلال الفعّال للموارد لتحقيق أهداف المنظمة.
(Dubois & Rothwell, 2004)	الآلية	أ) تحديد الجدارات المطلوبة. ب) مقارنتها بالجدارات المتوفرة. ج) تطوير خطط لامتلاك الجدارات الناقصة.	أ) تحديد المناصب أو الشواغر التي على المنظمة ان تملأها وكيف ستملؤها
	الناتج	أ) مخزون الجدارات.	أ) مخزون المهارات.
الاستقطاب	الهدف	أ) جلب الأفراد ذوي الجدارات الملائمة لملء شاغر معين.	أ) جلب الأفراد ذوي الخصائص الملائمة لملء شاغر معين في المنظمة.
(Armstrong & Taylor, 2014;	الآلية	أ) إيجاد مصادر الجدارات.	أ) تحديد مصادر ممكنة للمرشحين المؤهلين.
Dubois & Rothwell, 2004)	الناتج	أ) لائحة بالمرشحين الذين يمتلكون الجدارات لمنصب معين.	أ) لائحة بالمرشحين المؤهلين لمنصب معين.
الاختيار	الهدف	أ) وضع الشخص المناسب في المكان المناسب	أ) وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
(Dubois & Rothwell, 2004)	الآلية	أ) مقارنة جدارات المرشحين مع الحد الأدنى من الجدارات. ب) مقارنتها مع الجدارات اللازمة للنجاح الكامل ومن ثم بالجدارات اللازمة للأداء المثالي المطلوبة لدائرة، لمنصب، لدور، أو فئة وظيفية معينة.	أ) مقارنة المرشحين مع بعضهم بعضاً على أساس المعايير التقليدية مثل الدرجة الأكاديمية، الخبرات، الدورات التدريبية وغيرها.
	الناتج	أ) الشخص المناسب لملء شاغر معين.	أ) الشخص المناسب لملء شاغر معين.
التدريب	الهدف	أ) بناء قدرات الموظفين لتتطابق مع الأداء المثالي أو الناجح.	أ) تقليل فجوة الأداء من خلال تجليل الفجوة. ب) تلبية احتياجات ومتطلبات الوظيفة.
(Dubois & Rothwell,	الآلية	أ) مقارنة جدارات الموظفين مع	أ) تحليل الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المتوقع.

الوظيفة	العمليات	نموذج الجدارة	النموذج التقليدي
2004)		جدارات الأداء المثالي أو الناجح.	ب) ربط قدرات الموظفين بمتطلبات العمل.
	الناتج	أ) جدارات يتم تطويرها	أ) أهداف تعليمية توضح ما يستطيع الفرد عمله عندما ينهي التدريب.
إدارة الأداء (Armstrong & Taylor, 2014; Manninen & Viitala, 2007)	الهدف	أ) تطوير أداء المنظمة.	أ) أساس لتطوير مهارات الموظفين ومعارفهم. ب) تقديم معلومات للقرارات اليومية. ج) استخدام إدارة الأداء في تحقيق أهداف المنظمة.
	الآلية	أ) إدارة وتقييم أداء بيني وفي نهاية المدة. ب) تقييم النتائج والسلوكيات.	أ) تقييم في نهاية المدة والالية تعتمد على طريقة تقييم وإدارة الأداء. ب) غالباً ما يتم تقيم النتائج فقط.
التعويضات (Dubois & Rothwell, 2004)	الهدف	أ) تحفيز الموظفين للعمل.	أ) تحفيز الموظفين للعمل.
	الآلية	أ) مبنية على أساس موائمتها مع ثقافة المنظمة، أهداف العمل، والاستراتيجيات	أ) تحقيق مبدأ العدالة.

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر التي تم ذكرها في الجدول.

8.2.3 التحول من النظام التقليدي للموارد البشرية إلى النظام المبني على الجدارة

إنّ المنظمات في الوقت الراهن أصبحت بشكل متزايد منظمات مبنية على الخبرة (Manninen & Viitala, 2007, 5). كما أن الممارسات التقليدية لإدارة الموارد البشرية أصبحت محل اختبار بظهور وتطبيق مناهج جديدة لإدارة الموارد البشرية مثل الإدارة المبنية على الجدارة (Bonder et al., 2011). فالإدارة المبنية على الجدارة تُعبّر عن استخدام مفهوم الجدارة ونتائج تحليل الجدارة لتطوير عمليات الموارد البشرية، خاصة تلك التي تهتم بالاستقطاب والانتقاء، التعلم والتطوير، وإدارة الأداء والمكافآت (Armstrong & Taylor, 2014, 86). علماً أن إدارة الجدارة قد تساهم بشكل كبير على مستوى المنظمة والأفراد، حيث أنّها تُعرّف المعرفة الأساسية التي يجب أن يمتلكها الموظف أو المنظمة لتحقيق الأهداف (Draganidis & Mentzas, 2006).

إنّ عملية التحول من النظام التقليدي للموارد البشرية إلى النظام المبني على الجدارة ليس بالأمر السهل أو البسيط. فهو بحاجة إلى تغييرات جذرية في نظرة ممارسي الموارد البشرية حول كيفية إدارة

الموارد البشرية، والرؤية المستقبلية لدور وحدة الموارد البشرية واستراتيجياتها. حيث أن المنهج المبني على الجدارة يعيد تنظيم دائرة الموارد البشرية ووظائفها، بحيث يجعلها أكثر استجابة للمنظمة ومتلائمة مع أهدافها الاستراتيجية (Dubois & Rothwell, 2004, 75). كما أنّ على المنظمة أن توفر الوقت اللازم للتخطيط، للتواصل، لجمع البيانات، التخطيط للتغيير، وإدارة المقاومة (Gangani et al., 2006).

وفيما يلي نموذج دوبويز وروثويل (Dubois & Rothwell (2004, 80 لتحويل الموارد البشرية التقليدية لتصبح مبنية على الجدارة

1. **بناء التوعية**: وفيه يقوم ممارسو الموارد البشرية بحضور ورشات عمل، محاضرات، ومؤتمرات عن نماذج الجدارة أو دعوة مستشارين خارجيين لمناقشة إدارة الموارد البشرية المبنية على الجدارة في المنظمة. حيث إنّ هذه النشاطات تجعل من ممارسي الموارد البشرية قادة حقيقين لرأس المال الفكري في المنظمة.
2. **موائمة أهداف الموارد البشرية مع أهداف المنظمة الاستراتيجية**: وتُعتبر هذه الخطوة ضرورية لإقناع متخذي القرار لاستثمار الوقت، المال، والجهد لتبني –أو حتى اختبار-إدارة الموارد البشرية المبنية على الجدارة.
3. **اختيار وظائف الموارد البشرية والتي ستصبح مبنية على الجدارة**: ان المنظمات الكبيرة عادةً لا تستطيع تبني الجدارة في جميع وظائف الموارد البشرية دفعة واحدة. لذلك فإنّ عملية التبني تكون انتقائية وعلى فترات صغيرة.
4. **إيجاد بطل التغيير**: بالرغم من أهمية دعم الإدارة العليا إلاّ أنّ الموارد البشرية يجب أن تأخذ زمام المبادرة في عملية إعادة تنظيم وظائفها الخاصة.
5. **بناء ملكية لجهود التغيير**: إنّ عملية تحويل إدارة الموارد البشرية لتصبح مبنية على الجدارة يتطلب دعم الكثير من الأفراد. وعلى المدير التنفيذي، ممارسي الموارد البشرية، المدراء التشغيلين، والعاملين أن يشعروا جميعاً انهم يملكون المجهود المطلوب.
6. **وضع استراتيجية التواصل لدعم المجهود**: إنّ مهمة رئيسية بهذا الحجم بحاجة إلى اتصالات ثابتة. فالأفراد المعنين في الموضوع يجب أن يكونوا على اطلاع مستمر بما يحدث وذلك لتأكيد اشتراكهم المستمر في جهود التغيير.

7. **تطوير نموذج جدارة لممارسي الموارد البشرية، المدراء، والموظفين**: تهدف هذه الخطوة لسؤال الأفراد المعنيين للأخذ بعين الاعتبار أثر المنهج المبني على الجدارة على الأدوار، الجدارات، ومخرجات العمل أو النتائج المتوقعة لممارسي الموارد البشرية، المدراء التشغيلين، والعاملين.
8. **تعليم ممارسي الموارد البشرية، المدراء التشغيلين، والعاملين بأدوارهم في العمليات المبنية على الجدارة**: وهي تعتبر خطوة مهمة للانتقال إلى النموذج المبني على الجدارة وذلك أنّ من غير المتوقع أن يغير الأفراد أداءهم إذا لم يملكوا المعرفة المهارة، والتوجه.
9. **التخطيط لمشروع تجريبي**: ويتم التخطيط لمشروع تجريبي لفحص المنهج المبني على الجدارة في وظيفة أو وظيفتين للموارد البشرية. ومن المقترح أن تكون في وظيفة الاستقطاب والاختيار. حيث أنّها منطقة رئيسية ومرئية لممارسات الموارد البشرية ومألوفة غالباً لجميع الموظفين في المنظمة.
10. **تطبيق المشروع التجريبي**: إنّ التطبيق الحقيقي يتطلب انخراط المدراء الذين سيراقبون المجهودات التجريبية بشكل يومي، يتتبعون النتائج نسبة إلى أهداف المشروع، ويتأكدون أنّ المشروع على المسار الصحيح. إنّ فشل المشروع التجريبي يعني نهاية المجهودات المبنية على الجدارة المقترحة. لذلك فإنّ المدراء الذين سيُنسبون للمشرع يجب أن تكون لهم المصداقية لتوجيه الدعم وأن يُعطوا الموارد اللازمة لتحقيق النجاح.
11. **تقييم نتائج المشروع التجريبي بشكل مستمر وإجراء مراجعات عند الضرورة**: يتم جمع المعلومات عن النتائج. حيث أنّ متخذي القرار سيمتنعون عن منح موارد إضافية لتوسيع عملية التطبيق بدون رؤية فوائد رئيسية تفوق تكاليف تطبيق المشروع.

وقد أشار برادين، مكلين، وجانجاني إلى ضرورة العوامل التالية في عملية تبني نموذج الجدارة في المنظمة (Gangani et al, 2006):

1. أن يكون تبني نموذج الجدارة نابعاً من حاجة في مجال الأعمال.
2. دعم ومشاركة الإدارة العليا.
3. تعليم جميع الموظفين والتواصل معهم بخصوص الأهداف، العمليات، الأثر، وتبعيات تبني نظام الجدارة.

4. رفع ملكية تبني نموذج الجدارة والالتزام به من خلال التأكيد للموظفين أنّ استراتيجية المنهج المبني على الجدارة مهمة ومرتبطة لوظائفهم وتطورهم الوظيفي.

9.2.3 متى يكون استخدام منهج الجدارة فعّالاً

إنّ منهج إدارة الجدارة يكون مؤثراً في الحالات التي تكون فيها المنظمة مبنية على المعرفة (Knowledge Intensive Firms)، أو تلك التي تقدم خدمات مبنية على المعرفة (Knowledge Intensive Service) (Sienkiewicz et al., 2014, 7) فقد أشار الفيسون (Alvesson, 2009, 138) إلى أن

1. الأهمية الاستثنائية للمعرفة والمحفزات هي ما يميز المنظمات المبنية على المعرفة من غيرها.
2. يتم النظر إلى الجدارة على أنها أكثر الخصائص تأثيراً في الميزة التنافسية للمنظمات المبنية على المعرفة.
3. الميزة التنافسية للمنظمات المبنية على المعرفة مبنية بشكل رئيسي على الاستغلال الأمثل والفعّال للموارد البشرية.

10.2.3 دورة حياة الجدارة

تتكون دورة حياة الجدارة من تجميع أربع مراحل صغيرة تهدف إلى التحسين والتطوير المستمر لجدارات الأفراد والمنظمة. وهذه المراحل هي خارطة الجدارة، تشخيص الجدارة، تطوير الجدارة، ومراقبة الجدارة (Draganidis & Mentzas, 2006; Sargolzaei & Ghasemi, 2013). وفي بعض التقارير تم تحديدها لتكون التقييم (عملية تقييم أولية للجدارات الرئيسية أو المفتاحية والقدرة على استخدام هذه الجدارات في مهام معينة)، التخطيط (مجموعة النشاطات المقصودة للمحافظة على جدارات الفرد اللازمة لتنفيذ مهام معينة وتطويرها)، امتلاك (مجموعة النشاطات المزمع عقدها للحصول على المعرفة والمهارات اللازمة للحصول على جدارات تم التعرف عليها أو تطويرها)، التحقق (نشاطات لقياس فيما إذا كانت النشاطات التدريبية والتطويرية قد حققت احتياجات الجدارة الخاصة به، وفحص الاستعداد (تقييم في الحياة العملية فيما إذا كان الفرد قادراً على تنفيذ مهام كما هو مطلوب)(Behrens, Alberts, & Ruefle, 2012).

المرحلة الأولى: خارطة الجدارة

تُعرّف عملية ترسيم خارطة الجدارة على أنّها التعرف إلى المهارات والسلوكيات والتي تجعل الموظفين فعّالين في أداء ادوارهم وترشح بعضاً منهم لأدوار قيادية (Ranade, Tamar, Castihlanco, & Serna, 2010; Bharthvajan , 2013). أو هي عملية التعرف إلى الجدارات الرئيسية للمنظمة و/أو الوظيفية ودمج هذه الجدارات في مختلف عمليات (التقييم، التدريب، والاستقطاب) المنظمة (Ramakrishnan, 2006). اما خارطة الجدارة فهي قائمة أو لائحة تتضمن جدارات الأفراد والتي تمثل العوامل الأكثر أهمية للنجاح في وظيفة معينة أو دائرة أو منظمة أو مجال معين والتي هي جزء من المسار الوظيفي للفرد (Bharthvajan , 2013). وتهدف عملية ترسيم خارطة الجدارات إلى تزويد المنظمة بنظرة عامة لكل الجدارات الضرورية لتحقيق أهدافها التي تكون معرّفة في خطة عمل المنظمة، متطلبات المشاريع، احتياجات المجموعات ومتطلبات الدور الوظيفي، بالإضافة إلى مستوى الحرفية المطلوبة لكل ملف وظيفي. إنّ هذه المعلومات تساعد في التعرف إلى الأفراد الذين يمتلكون المهارات لتنفيذ الأعمال كما أنّها تساعد في تحسين الأداء الناجح للعمل (Sarkar, 2015; Velayudhan & Maran, 2009). وعلى المستوى الشخصي فإنّ خارطة الجدارة (أو تقييم جدارات الفرد) تتم من خلال مخطط تصنيف الجدارات ومستوى الجدارة، وتساعد عملية ترسيم خارطة الجدارة على اكتشاف نقاط القوة لدى الفرد (Manninen & Viitala, 2007, 57). ويمكن وصف خارطة الجدارة على انها مجهود رسمي من الأعلى إلى الأسفل للتعرف الى، تعداد، وصف، تتبع، وقياس واصفات الجدارة (Ramakrishnan, 2006).

إنّ أغلب المنظمات تستخدم نظام القوائم (قائمة تحتوي على مجموعة من الجدارات اللازمة لمهمة معينة) لتحديد الجدارات المطلوبة، أو شجرة الجدارات (والتي يتم تفكيك الجدارات إلى مكونات أقل منها)، أو دوائر الجدارة (والتي يؤخذ فيها بعين الاعتبار أهمية الجدارة) (Manninen & Viitala, 2007, 56). إلاّ أنّ هذا النظام لا يساعد المنظمة في اكتشاف الأنماط السائدة في الجدارات كما أنّه لا يمكن التأكد فيما إذا كانت القوائم كاملة ام لا، ويمكن تلخيص خارطة الجدارة من خلال سؤالين رئيسيين هما: ما هي المشكلة التي نريد حلها؟ وكيف يمكن ان نحلها؟ (Ranade et al., 2010). ومن خلال هذين السؤالين قامت شركة (RDW) الاستشارية بتطوير شبكة مكونة من بعدين لتحليل الجدارات اللازمة في

شركة طاقة تسمى (Ecopetrol) في جنوب افريقيا. وتتلخص عملية ترسيم خارطة الجدارات في هذا النموذج من خلال تفكيك كل مهمة إلى عنصرين أساسيين هما الفعل (ويمثل على محور السينات)، والكائن الذي يجري عليه الفعل (ويتم تمثيله على محور الصادات).

أمّا بالنسبة إلى مستوى براعة امتلاك الجدارة فهناك عدة مقاييس مستخدمة منها (Manninen & Viitala, 2007, 55) جاهل (لا يعلم شيئاً عن الموضوع)، على علم (يمكن ان يفسر بشكل عام)، مبتدئ (يعلم الأساسيات، يمكن ان يكمل مهمة)، محترف (يعرف كيف يستخدم المعرفة في المهمة)، خبير (خبرة عميقة، قادر على مساعدة المحترفين في المجال)، والأفضل في المجال (خبير مع معرفة على مستوى الوطن). اما المقياس المستخدم في مجال الخدمات في كندا فهو عبارة عن ستة مستويات هي؛ لايمكن تقييمه (لا يوجد معلومات كافية للتقييم)، مبتدئ (معرفة قليلة أو معدومة، بحاجة إلى تطوير)، أساسي (لديه معرفة أساسية)، محترف (لديه معرفة، يحتاج إلى تطوير قليل)، محترف جداً (معرفة عميقة، لا يحتاج إلى تطوير)، وبارع (خبير في المعرفة) (Bonder et al., 2011).

ومن الطرق المستخدمة في عملية ترسيم خارطة الجدارة (Fathima, 2016):

1. **مركز التقييم**: تتضمن ملاحظات ظرفية لتقييم الأداء واحتمالية النمو لمرشح بالنسبة لخصائص وظيفة معينة. حيث يُطلب من المرشحين العمل في سيناريو معين بينما يقوم مقيم التدريب بملاحظة سلوكياتهم. الأوضاع تكون مُصممة لكشف المهارات والكفاءة التي تساعد في التعرف إلى الأفراد الذين يحققون متطلبات الوظيفة الحالية والمستقبلية.
2. **تقنية الحوادث الحرجة (Critical Incidents Technique):** يستخدم جمع البيانات وتحليلها للتعرف إلى السلوكيات الخاصة بالوظيفة والتي تؤثر في نجاح وفشل الأفراد أو المجموعة في تنفيذ وظيفة معينة. يتم جمع البيانات حول الحوادث الحرجة –امثلة استثنائية حول إنجاز أو فشل- من خلال المقابلات والاستبيانات بأسرع وقت بعد حدوثها. ومن ثم يتم تصنيف الحوادث ووضعها في فئات لكشف أنماط فجوة الأداء وقوة الأداء.
3. **المقابلات:** توفر مقابلات المرشحين نظرة أولية لسلوكيات المرشحين، وهي طريقة فعّالة لجمع البيانات ذات الصلة والانطباع عن الموظفين المحتملين. يجب التحضير للمقابلات من خلال أسئلة لا تكتشف التفاصيل حول الخبرات العملية فقط، بل تُعطي أدلة عن المحفزات العامة للمرشحين، التصرف والتوقعات.

4. **الاستبيان**: يمكن استخدام عدة أنواع في عملية ترسيم خارطة الجدارة مثل الاستبيان القياسي الشائع الذي يوضح متطلبات العمل ونشاطاته، تحليل العمل الوظيفي (Functional Job Analysis) والذي يصف واجبات الوظيفة وخصائصها، مخزون التحليل المهني (Occupational Analysis Inventory) والذي يحدد عناصر العمل غالباً لجميع المهن، استبيان تحليل المنصب (Position Analysis Questionnaire) والذي يربط خصائص الوظيفة بخصائص الأفراد، ونظام ملفات العمل الذي يقيس قدرة وخصائص الموظف الشخصية.
5. **الاختبارات النفسية (Psychometric Tests):** توفر الاختبارات النفسية مدخل متوافق لقياس خصائص السلوكيات وتحويلها إلى كميات. وهناك نوعان رئيسيان للاختبارات النفسية هي اختبارات القدرات (Aptitude Tests) واختبارات الانجاز (Achievement Tests). تُستخدم اختبارات القدرات للتعرف إلى الميول الطبيعية في منطقة معينة مثل الآداب والعلوم، كما انها مُصممَة للمساعدة في التنبؤ بمدى أداء الفرد في تخصص معين بعد التدريب. تقيس اختبارات الإنجاز مستوى براعة الأفراد التي حققها الأفراد في مناطق معينة مثل الرياضيات، المهارات اللغوية، والقدرة على إعطاء الأسباب.

ويمكن التعمق أكثر في عملية ترسيم خارطة الجدارات باستخدام ((Manninen & Viitala, 2007, 56:

- تقنية الورق الأبيض: اجراء مناقشات حول استراتيجيات ورؤية المنظمة وبالتالي عد الجدارات المطلوبة دون تعريفها وتحليلها.
- الاستعارة من تصنيفات مستخدمة في أماكن أو منظمات أخرى.
- المناقشات المشتركة على أن يكون هناك نقطة بداية.

ويمكن تحديد الخطوات اللازمة لإيجاد خارطة الجدارة كما يلي (Ramakrishnan, 2006):

أولاً: يتم عمل التحليل الوظيفي من خلال الطلب من الموظفين ملء استبيان والذي يطلب منهم وصف ما يعملونه، وما هي المهارات، الاتجاهات، والقدرات التي يجب ان يمتلكوها لتنفيذها بشكل جيد. كما يتم الطلب منهم أن يعددوا الصفات اللازمة لنقلها إلى المستوى التالي لتصبح سلوكية كما انها مبنية على المهارة.

ثانياً: بعد تحليل الاستبيانات وإيجاد الجدارات المتشابهة فيما بينها، فإنّه يتم بناء وصف وظيفي مبني على الجدارة ويتم تقديمه إلى الدوائر المعنية وذلك لتقييمه، الموافقة عليه، وتعديله عند الضرورة.

ثالثاً: بعد الاتفاق على المتطلبات الوظيفية، المهارات، والاتجاهات اللازمة للنمو في الوظيفة وزيادة الإنتاجية، تبدأ عملية التوصيل بين قدرات الموظفين إلى الجدارات القياسية.

المرحلة الثانية: تشخيص الجدارة

تمثل الوضع الحالي للجدارات ومستويات البراعة التي يمتلكها كل موظف. كما يتم تحليل فجوة البراعة وذلك لتحديد الفجوة بين عدد ومستوى براعة الجدارات التي يمتلكها الموظف بالمقارنة مع عدد ومستوى براعة الجدارات المطلوبة من المنظمة بالنسبة للدور الوظيفي. ويوجد الكثير من الحالات التي تثبت أهمية إيجاد ملفات دقيقة عن الموارد البشرية وتحديثها مع الوقت. وتتمثل هذه الاحتياجات من إيجاد وربط الأفراد مع المتطلبات، لتشكيل الِفرَق، بناء تحليل الجدارة، تطوير الموارد البشرية (Zarandi & Fox, 2012).

إنّ عملية الحصول على المعلومات الخاصة بالمهارات، المجالات المعرفية، واتجاهات الموظفين قد تكون غير متوفرة، غير مُحدّثة، أو غير موثوقة. وقد استخدمت المنظمات عدة طرق لتمثيل مهارات وخبرات الموظفين منها استخدام قواعد البيانات كمخزون للخبرات والمهارات، وحديثاً استخدام الشبكات الاجتماعية كمدخل مختلف لملفات الموظفين. إلاّ أنّ هذه النماذج تفتقد للإلتزام خاصةً فيما يتعلق بالمفردات المستخدمة. كما أنّ امتلاك الشخص لمهارة معينة لا يعني بالضرورة قدرة ذلك الشخص على انجاز كافة النشاطات المتعلقة بتلك المهارة حيث أنّ هناك مستوى براعة مرتبط بتلك المهارة يجب أن يُؤخذ بعين الاعتبار. إنّ مستوى براعة مهارة معينة تعتمد على عدة عوامل منها خبرة الشخص في تنفيذ النشاطات، مدى النشاطات التي يمكن للفرد أن ينفذها، وغيرها من العوامل. كما أنّ هناك موازيين مختلفة لقياس براعة الموظف بالنسبة للمهارة الا أنّ أكثرها انتشاراً وجود مقياس رقمي مع وصف مختصر لكل عدد والمعنى المقابل له (Zarandi & Fox, 2012).

ويمكن الحصول على معلومات عن المهارات والخبرات الخاصة بالموظفين من خلال عدة طرق. حيث يمكن الحصول عليها من خلال الجمل التي يصف بها الموظفون أنفسهم أو يصفهم بها غيرهم. كما يمكن استخلاصها من (1) النشاطات التي ينفذها الموظف مثل النشاطات التعليمية، الخبرات المرتبطة بمكان العمل، والاجابة على أسئلة عبر الانترنت، (2) التوصيات، (3) التقييمات من خلال الاختبارات المختلفة. إلاّ أنّ هذه الطرق تختلف من حيث الثقة والصلاحية (Zarandi & Fox, 2012).

فعلى سبيل المثال إنّ تعبير الأفراد عن أنفسهم بامتلاكهم مهارة معينة بدرجة براعة معينة قد يكون غير صحيح، غير دقيق، أو غير صادق. فإدراك الانسان لمستوى براعته في تنفيذ مهارة معينة تكون محدودة. أو من الممكن أن يكون كاذباً في عملية وصفها.

وفي كثير من الأحيان فإنّ احتياج المنظمات للجدارات لا يتوفر في الموظفين الحاليين أو الكامنين. إلاّ أنّه يبدو أن المنظمات الكبيرة لها قدرة أكبر على تغطية احتياجاتها من الجدارات من المنظمات الصغيرة. وقد يعود ذلك إلى أنّ المنظمات الكبيرة تستخدم طرق استقطاب كثيرة ومتنوعة، كما أنّها مرغوبة أكثر من المنظمات الصغيرة (Sienkiewicz et al., 2014, 34). كما أنّ هناك عدم تطابق بين الطلب والعرض على المهن المتخصصة وهو عادةً ما ينتج عن فجوة الجدارات وليست فجوة المؤهلات (Sienkiewicz et al., 2014, 35). ومما لا شك فيه أنّ القدرة على التعرف إلى فجوة الجدارة، ازالتها، ومنع حدوثها من أكبر مزايا تطبيق إدارة الموارد البشرية المبنية على الجدارة في المنظمة.

المرحلة الثالثة: تطوير الجدارة

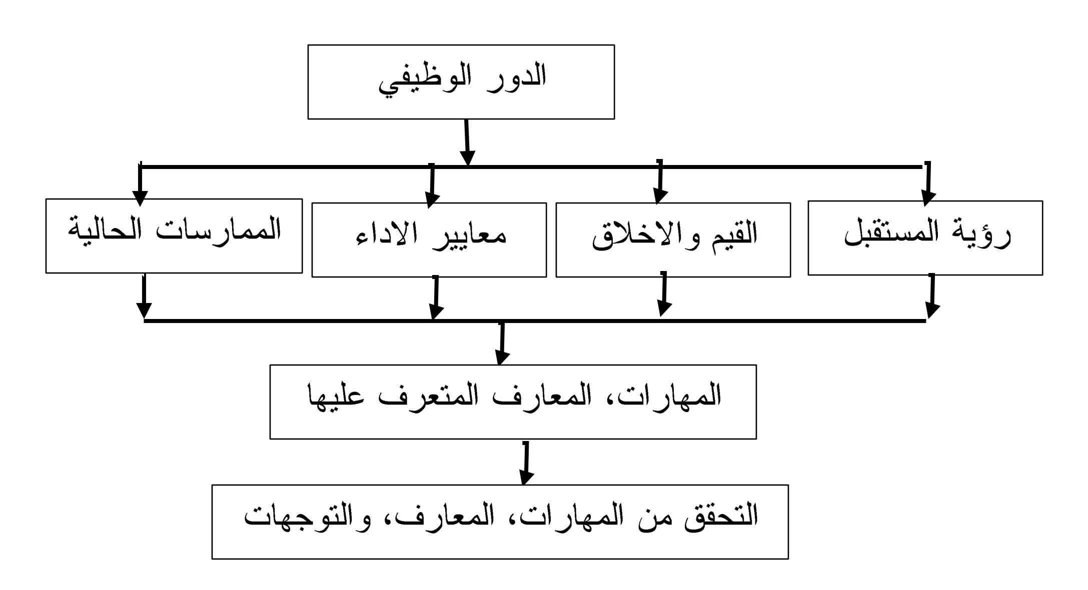
هي المرحلة الثالثة والتي يتم فيها إنشاء جدول النشاطات والتي تهدف إلى زيادة عدد ودرجة براعة الجدارات التي ينبغي للموظف أن يمتلكها بناءً على المرحلتين السابقتين (Velayudhan & Maran, 2009). يُعتبر مفهوم تطوير الجدارة مهماً على المدى المتوسط والبعيد. فمتطلبات الوظائف أو المناصب أو أي مجال آخر في المنظمة قد يختلف ويتغير مع تقدم الزمن واختلاف المعطيات. وهذا لا ينطبق على الجدارة فحسب بل على أغلب المجالات التعليمية. وقد عرّف داينيلوفا وآخرون (2007) Danylova et al. عمر النصف للجدارات على أنّها الفترة الزمنية التي تتضاءل فيها جدارة مهنية لخريج مؤسسة تعليمية إلى النصف بسبب التغيرات في حقل معين. فعلى سبيل المثال فإنّ عمر النصف لأخصائي تكنولوجيا المعلومات هو أربع إلى خمس سنوات (Danylova et al., 2007). كما أنّ تطور الجدارة يكون مهماً وضرورياً في الوقت الذي تتغير فيه بيئة العمل ونطاق الفعاليات والأنشطة بشكل كبير (Horton, Hondeghem & Farnham, 2002, 18). ويُستخدم نموذج تطوير الجدارة للتعرف إلى المعارف، المهارات، الاتجاهات، القدرات، والمهام الوظيفية المطلوبة في منصب وظيفي أو دور معين في المنظمة (Ramunė et al., 2010).

وقد أشار بيرجمان، ياسيني، وورومير (2004) عن نموذج تطوير الجدارة المبني على أفضل الممارسات والذي يتكون من أربع مراحل هي (Bergman, Yassine & Roemer, 2004):

1. **تحديد متطلبات خط الأساس**: وفيه يتم تحديد أفضل الممارسات بطريقة ممنهجة ومنظمة من خلال وسائل تحليلية أو تجريبية والتي تُنشئ وتؤسس التعليم المؤسسي. إنّ هذه الطريقة على الأقل ستساعد على اكتشاف المعرفة الداخلية وتوظيفها لتصبح خط الأساس الحالي للعمليات الحالية في المنظمة. كما ان فهم محاسن ومساوئ المعرفة الداخلية في المنظمة يمنع من مأسسة ممارسات أسوأ من عمليات الخط الأساسي في المنظمة.
2. **التحقق من الجدارات**: وفيها يتم التحقق من الجدارات الكامنة من خلال التجربة أو الإنتاج. وهو ما يسمح للمنظمة من التأكد على قدرتها لاستغلال أفضل الممارسات.
3. **المقارنة أو القياس**: يُستخدم القياس في الحصول على معارف جديدة ليتم دمجها مع جدارات خط الأساس. في نهاية عملية القياس سيتم إيجاد وتوثيق أفضل الممارسات. ومن ثمّ يتم إجراء مقارنة تحليلية من أجل التحقق من أفضل الممارسات الخارجية وقدراتها الكامنة في المساهمة في تطوير الجدارات.
4. **مستودع أفضل الممارسات**: أفضل الممارسات المركزية تساعد على زيادة استغلال المعرفة من خلال توفير معلومات للجميع في المنظمة. إنّ هذا يسمح للمعرفة المتجمعة من المنظمة كلها أن تُستغل في قرارات المنتج والعمليات. وبالرغم من وجود هيكليات كثيرة لمستودعات أفضل الممارسات إلاّ أنّ اكثرها شيوعاً هي مخزون المواد، مخزون العمليات، ومخزون التصميم.

أمّا نموذج الهيئة الدولية لمعايير التدريب، الأداء، وطرق التدريس فهو يعتبر أن تصميم الدور الوظيفي هو الأساس في عملية تطوير الجدارة. ومن ثم يتم تحديد الممارسات الحالية، معايير الأداء، القيم والأخلاق، والرؤية وذلك لتسهيل عملية تطوير الجدارة. ومن ثم، فإنّ جميع تلك المعطيات تساعد على تعريف المهارات، المعارف، والاتجاهات للمستقبل مما يؤدي إلى إيجاد الجدارات ومعايير الأداء (Klein & Richey, 2005).

شكل رقم (3- 1): نموذج الهيئة الدولية لمعايير التدريب، الأداء، وطرق التدريس.



Source: Klein, J. D., & Richey, R. C. (2005). Improving individual and organizational performance- The case of international standards. ***Performance Improvement***, *44*, 9-14. Retrieved from http://myweb.fsu.edu/jklein/articles/Klein_Richey_2005.pdf. بتصرف

أمّا نموذج دانيلوفا، مارتينوف، وسينتسيا (2007) فقد حددوا أربعة جوانب لتطوير الجدارة هي (Danylova et al., 2007):

1. **جانب الهيكلية**: يحدد هيكلية الجدارات، علاقاتها مع الجدارات الأخرى، وبالتالي موقعها في خارطة الجدارة.
2. **جانب البراعة**: يعكس مجموعة من مستويات البراعة المحتملة لمجموعة محددة من الجدارات مثل مبتدئ متوسط وهكذا. وبالتالي يسمح لاستخدام نماذج كمية وكيفية لنمو اتقان الجدارة.

3. **جانب المعرفة، الإتجاه، والمهارة**: إنّ الجدارة قد تنتمي إلى مجالات أو فئات مختلفة مثل المجال المعرفي (مرتبطة بالمهارات العقلية)، المجال العاطفي (تصف نمو في المشاعر والعاطفة)، والمجال النفسي (لها علاقة بالمهارات اليدوية). بعد عملية التدريب فإنّ المتدرب بالغالب يمتلك معارف، مهارات، أو اتجاهات جديدة.
4. **جانب دورة حياة الجدارة**: إنّ الجدارات المكتسبة سابقاً قد لا تكون مناسبة للمستقبل بسبب التغير المستمر للتكنولوجيا والمداخل مما يؤدي إلى تحديث في المنتجات والعمليات.

نموذج ايمري (2002) لقد أشار ايمري إلى أنّ مشكلة الموارد البشرية في تطوير الجدارة هي تركيزها على تطوير الجدارة على المستوى الفردي (Horton et al., 2002, 22). أمّا النموذج المقترح لتطوير الجدارة فهو (Horton et al., 2002, 22):

1. **تربة الجدارة**: وهي ترمز إلى الجدارات المطورة المتوفرة في منطقة معينة من المنظمة والتي هي نتاج نظام تعليمي.
2. **جذع الجدارة:** وهي الجدارات التي تتوافق وتتطابق مع جدارات مشتركة أو عامة.
3. **طرف الجدارة**: وهي الجدارات الخاصة بالوحدات المتخصصة المختلفة في المنظمة.
4. **فرع الجدارة**: وهي انعكاس لشبكة من الجدارات التجميعية الناتجة من تعاون الفرق والمشاريع.
5. **برعم الجدارة**: وهي الجدارات التي تتفق مع الجدارات الفردية في هيئة معينة أو هي محفظة الجدارة للشخص.

المدخل الشامل لتطوير الجدارات

يتبنى هذا المدخل تطوير ثلاث جوانب رئيسية للجدارة هي الجدارة الجوهرية، الجدارة الديناميكية، والمنظمة المتعلمة. حيث أنّ القصور الظاهر في تطوير جدارة معينة يمكن تعويضه من خلال تطوير جانب آخر. فعلى سبيل المثال فإنّ التركيز الرئيسي لتطوير الجدارة الجوهرية هو زيادة عدد الجدارات، كما أنّ جانب الضعف فيها هو عدم اكتراثها للجدارات الأساسية. إلّا أنّ هذا الجانب يتم تغطيته من خلال تطوير الجدارة الديناميكية. وفيما يلي توضيح للمصطلحات المستخدمة في هذا النموذج (Koh et al., 2015):

1. **الجدارة الجوهرية**: يكون التركيز في هذه الجدارة على رؤية المنظمة في أنّها محفظة للجدارات التي من الواجب توسيعها بشكل مستمر لزيادة المنتجات المعروضة. إلّا أنّ محدودية هذا النوع يتمحور حول الجدارات الأساسية (يتم تغطيتها في الجدارة الديناميكية)، وملائمة البيئة الداخلية للتعلم ونقل المعرفة (حيث يتم تغطيتها في المنظمة المتعلمة).
2. **الجدارة الديناميكية**: تمثل الجدارات الخاصة بمواكبة البيئة الخارجية. إلّا أنّ محدوديتها تكمن في التوسيع المستمر للجدارات (يتم تغطيتها في الجدارة الجوهرية)، وملائمة البيئة الداخلية للتعلم ونقل المعرفة (حيث يتم تغطيتها في المنظمة المتعلمة).
3. **المنظمة المتعلمة**: وهي التي تمتلك مناخاً داخلياً ملائماً يسهل عملية التعليم المستمر، كما أنّ موظفيها يولدون، يكتسبون، وينقلون المعرفة بفعالية. إلّا أنّ محدوديتها تكمن في استشعار التطور الخارجي عبر الوسائل الخارجية، ويتم تغطيتها في الجدارة الجوهرية والديناميكية.

المرحلة الرابعة: مراقبة الجدارات

وهو الفحص المستمر للنتائج المتحققة من مرحلة تطوير الجدارات (Velayudhan & Maran, 2009). أو هو تحليل نتائج مرحلة تطوير الجدارة.

11.2.3 الفرق بين النموذج التقليدي للموارد البشرية والنموذج المبني على الجدارة

يمتاز نموذج الموارد البشرية المبنية على الجدارة بعدة ميزات على النموذج التقليدي منها (Rodriguez, Patel, Bright, Gregory & Gowing, 2002): استراتيجيات الاختيار والتطوير المبنية على الوظيفة اقل مرونة من تلك المبنية على الجدارة، المجموعة المشتركة من الجدارات والمهارات تساعد على عملية المقارنة، كما أنّ المهام المعرفة بشكل عام أكثر ديمومة. وفي الجدول التالي مقارنة بين النموذجين.

جدول رقم (3- 2): الفرق بين النموذج التقليدي لإدارة الموارد البشرية والنموذج المبني على الجدارة

	إدارة الموارد البشرية المبنية على الجدارة	إدارة الموارد البشرية التقليدية
الأساس (Sienkiewicz et al., 2014)	أ) تكون الجدارات عبارة عن خصائص تمكن الأفراد من تنفيذ الأعمال بنجاح وبشكل مثالي. ب) التعرف إلى الجدارات، وتشكيلها، وتقييمها لها أثر حاسم لتنفيذ وظائف نموذج إدارة الموارد البشرية المبنية على الجدارة. ج) هدف وحدة إدارة الموارد البشرية هو اكتشاف	أ) إن تحليل المهام والوصف الوظيفي تعتبر الأساس في النموذج التقليدي للموارد البشرية. ب) تحليل المهام يحدد ميزات عملية الاستقطاب والاختيار، الحث، التدريب، المكافآت، الترقية، وتطوير الموظفين. ج) الوصف الوظيفي يحدد مجال النشاطات التي سيتم

	هذه الصفات في الموظفين والتي تسمح لهم تنفيذ مهامهم بنجاح، كذلك تحديد القواعد لتسيير الموارد البشرية مع وضع اعتبارات خاصة لجدارات الموظفين.	تنفيذها. د) لا تشمل على النتائج المتوقعة مصاغة بمعايير قابلة للقياس والملاحظة.
أهم الحجج التي يُحتج بها لتطبيق هذا النهج (Sienkiewicz et al., 2014)	أ) إنّ هذا المنهج يعمل على تحفيز فعالية الأنشطة واستغلال مهارات الناس للحصول على أقوى ميزة تنافسية ممكنة. ب) في هذا المنهج، يتم اخذ الفروقات الفردية لتحقيق نتائج معينة بعين الاعتبار. ج) إنّ الموظفين الذين يملكون مهارات استثنائية يقومون بتنفيذ مهامهم بفعالية أكثر من الآخرين الذين لهم نفس المنصب ويحققون نتائج مرضية. د) إنّ المنظمة القادرة على إيجاد الموظف المثالي ودعمهم لتطويرهم من المؤكد أنها ستكون أكثر فعالية بدون زيادة عدد الموظفين.	أ) إنّ جوهر هذا المنهج لا يدع مجالاً للشك في كل من: تجعل من السهل التكيف مع أي مبادئ توجيهية متبناة، تجميع الناس بناءً على مخططات المنظمة والتي تجعل من الممكن توكيل المهام بشكل صريح لكل موظف والمطالبة بتنفيذ تلك المهام.
التحديات الرئيسية (Dubois & Rothwell, 2004)	أ) انّ مصطلح الجدارة غير واضح. ب) التعرف إلى الجدارات التي تميز بين الأداء المثالي والأداء الناجح قد يكون بحاجة إلى عمل كبير، تكلفة عالية، ومستهلك للوقت. ج) هناك الكثير من العمل حول الجدارات في المنظمات اليوم والذي يتصف بعدم الخبرة.	أ) التغير سريع في العمل، لذلك فإنّ الوصف الوظيفي يصبح غير صالح. ب) إنّ هذا المنهج من النادر أن يكون ناجحاً في دعم القيادة لاستخدام المواهب لأبعد حدود. .
دور وحدة الموارد البشرية (Dubois & Rothwell, 2004)	أ) اخذ دور القيادة في تحقيق الميزة التنافسية من خلال اختيار وتطوير أناس قادرين على تحقيق الأداء الأمثل بمستويات إنتاجية قابلة للقياس. ب) الاستمرار في الانصياع في بيئة مبنية على الجدارة.	أ) تأكيد الانصياع للقانون، القواعد، اللوائح، وسياسات وإجراءات المنظمة.

المصدر: من اعداد الباحث استناداً إلى المراجع الواردة في الجدول

3.3 نظم المعلومات

لقد كان لتطور التكنولوجيا بشكل عام، وتكنولوجيا الاتصالات والحاسوب بشكل خاص أثر كبير على المنظمات والطريقة التي تؤدي بها وظائفها. فقد أصبح جلياً تدخل التكنولوجيا بجميع أشكالها في حياتنا اليومية، وأصبح الاعتماد عليها بشكل كبير، ولا يمكن استثناء المنظمات من ذلك. فأصبح استخدام

أجهزة الحاسوب، المساعدات الرقمية، الانترنت، البريد الالكتروني، البوابات الالكترونية، نقل الصوت والصورة عبر الانترنت، الحوسبة السحابية (Cloud computing) من الأدوات الأساسية في أغلب المنظمات. ومما ساعد في انتشار نظم المعلومات بشكل عام هو حاجة المنظمة لتبادل كم هائل من البيانات أمّا بين وحدات المنظمة الداخلية، أو بين المنظمة والبيئة المحيطة (Periysamy & Amsa, 2014). ومن التحسينات التي طرأت بسبب استخدام نظم المعلومات المحوسبة توفير هذه المعلومات بشكل أسرع وتكلفة أقل (Kovach & Cathcart, 1999).

ويتراوح أثر استخدام التكنولوجيا في المنظمات من مساعدة الموظفين في تنفيذ بعض الأعمال، مروراً بتغيير الكيفية التي يتم من خلالها تنفيذ النشاطات داخل المنظمة، وانتهاءً بظهور نماذج أعمال جديدة وتغيير جذري لما تقوم به المنظمات من أجل الحصول على الميزة التنافسية والبقاء في السوق.

وتُعرّف نظم المعلومات على أنّها مجموعة مكونات مترابطة تعمل على جمع، تخزين، معالجة وتوزيع المعلومات على المستفيدين لدعم عملية اتخاذ القرار (عبدربه، 2014، 16؛ Tripathi, 2011) ولدعم السيطرة في المنظمة (Laudon & Laudon, 2012, 15). كما يمكن تعريفها على أنّها مجموعة مركبة من المكونات الفيزيائية (Hardware)، البرمجيات (Software)، وشبكات الاتصالات (Telecommunications Networks) التي يبنيها الناس ويستخدمونها في إطار تنظمي لجمع، خلق، وتوزيع البيانات المفيدة (Valacich & Schneider, 2014, 47). وتتألف هذه المكونات من المكونات الفيزيائية (Hardware)، البرمجيات (Software)، البيانات (Data)، الأفراد (People)، والعمليات (Processes).

وقد لخص لاودون ولاودن Laudon and Laudon (2012,12) الاستخدامات الاستراتيجية لنظم المعلومات بشكل عام في:

1. **زيادة الكفاءة والفعالية في المنظمة**: تُعتبر نظم المعلومات والتكنولوجيا من اهم الأدوات المتاحة للمدراء لتحقيق مستويات عليا من الكفاءة والإنتاجية في عمليات المنظمة، خاصة إذا ما اقترنت بتغييرات في سلوكيات وممارسات الادارة.
2. **إنتاج منتجات أو خدمات جديدة**: تُعتبر نظم المعلومات والتكنولوجيا من الأدوات التي تمكن المنظمة من انتاج سلع جديدة، أو خدمات جديدة، أو تغيير نموذج العمل (وصف لما تقوم به المنظمة من انتاج، بيع، وتسليم المنتجات والخدمات لجني الربح) كاملاً.

3. **زيادة رضا المستهلك والمزود:** إنّ معرفة المنظمة لخصائص الزبائن، وقدرتها على تقديم منتجات تتلاءم وتلك الخصائص يؤدي إلى زيادة ولاء الزبون للمنظمة مما يؤدي إلى زيادة الربح. كذلك، كلما زاد إشراك المزودين في المنظمة فإنّ قدرتهم على تزويد المنظمة بالمدخلات الحيوية والمهمة تكون أكبر، مما يؤدي إلى خفض التكلفة.
4. **تحسين جودة القرارات:** تعتبر المعلومات هي الأساس الذي يُبنى عليه القرار حيث أنّ نظم المعلومات جعلت من الممكن للإدارة بمختلف مستوياتها من استخدام معلومات ذات جودة عالية عند اتخاذ القرار. وعليه فإنّ عدم وجود معلومات، أو وجود معلومات ذات جودة منخفضة يؤدي إلى زيادة أو نقص في الإنتاج، سوء استخدام الموارد، ووقت استجابة أطول. وكل ذلك يؤدي إلى رفع التكلفة وخسارة الزبائن.
5. **تحقيق الميزة التنافسية:** الميزة التنافسية تعني فعل الأشياء أفضل من المنافسين (توفير منتجات بجودة عالية، أو سعر اقل). إنّ مساعدة المنظمة على تحقيق بعض أو كل النقاط السابقة هو أحد اشكال تحقيق الميزة التنافسية.
6. **المحافظة على المنظمة من الخروج من السوق:** قد تقوم المنظمات بالاستثمار في نظم المعلومات والتكنولوجيا لأنها أصبحت اساساً للقيام بالأعمال. وإنّ عدم القيام بها بطريقة معينة قد يؤدي إلى الخروج من السوق.

1.3.3 وظائف نظم المعلومات

تقوم نظم المعلومات بتحويل البيانات إلى معلومات من خلال اجراء العمليات عليها. حيث تمثل البيانات مجموعة من الحقائق التي عادةً لا تعطي معنىً للسامع. أمّا المعلومات فتنتج من إجراء المعالجة على البيانات مثل عمليات التصنيف، التبويب، التجميع، أو العمليات الحسابية. وبهذا تكون الوظائف الأساسية التي يقوم بها نظام المعلومات هي المدخلات، العمليات، والمخرجات. أمّا الوظيفة الرابعة فهي التغذية الراجعة اللازمة لتصحيح الأخطاء في مرحلة الإدخال. الشكل (3- 2) يمثل نموذج لوظائف نظم المعلومات.

شكل رقم (3- 2): وظائف نظام المعلومات.

التغذية الراجعة

Source: Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2012). ***Management information systems Managing the digital firm*** (12th ed.). New Jersey, NJ: Pearson Education, Inc.

ويمكن تقسيم منظور استخدامات نظم المعلومات في المنظمة إلى ثلاث فئات

أولاً: المنظور الإداري لاستخدام نظم المعلومات: تختلف احتياجات المدراء من المعلومات لعمليات اتخاذ القرار حسب المستوى الإداري. ويُقسم المستوى الإداري في المنظمة إلى ثلاث اقسام هي المدراء التشغيليين، الإدارة الوسطى، والإدارة العليا (Laudon & Laudon, 2012, 18). وفي هذه الحالة يتم النظر إلى المستوى الإداري الذي يخدمه نظام المعلومات المُستخدم. ويمكن تُقسيمها إلى ثلاث فئات هي:

أ) **المستوى التشغيلي (نظام معالجة المعاملات):** ويقوم نظام المعلومات في هذه الحالة بتجمع، تخزين، معالجة وتوزيع المعلومات الخاصة بالنشاطات اليومية للمنظمة (عبد ربه، 2014، 77)، ويكون الهدف من النظام في هذه الحالة هو الإجابة على الاسئلة الروتينية، ويُعتبر نظام معالجة المعاملات المصدر الأكبر للمعلومات في المنظمة (Laudon & Laudon, 2012, 46).

ب) **مستوى الإدارة الوسطى**: وهو يساعد في عمليات المراقبة، السيطرة، اتخاذ القرارات، والعمليات الإدارية (Laudon & Laudon, 2012, 47). وتقسم إلى قسمين نظم المعلومات الإدارية ونظم دعم القرارات. وتقوم نظم المعلومات الإدارية في هذا المستوى بخدمة الإدارة الوسطى (عبدربه، 2014، 77). وتُعرف نظم المعلومات الإدارية على انها نظام منهجي محوسب يعمل على تكامل البيانات من مصادرها المختلفة وذلك لتوفير المعلومات لمختلف المستفيدين (النجار، 2010، 53). حيث تقوم نظم المعلومات الإدارية بتقديم تقارير دورية وروتينية للإدارة الوسطى في المنظمة مبنية على المعلومات المستخلصة من نظم المعلومات في المستوى التشغيلي، اما نظم دعم القرارات، فهو يساعد على اتخاذ القرارات شبه المهيكلة وغير المهيكلة. ويستخدم المعلومات القادمة من نظم معالجة المعاملات ونظم المعلومات الإدارية (Laudon & Laudon, 2012, 48).

ج) **المستوى الاستراتيجي**: ويسمى بنظم دعم المدراء التنفيذين (Executive Support Systems). وتقوم هذه النظم بتقديم خدمات استراتيجية للإدارة العليا (عبد ربه، 2014، 77). ويقوم بمساعدة المدراء التنفيذين في عمليات اتخاذ القرار التي بحاجة إلى القدرة على الحكم، التقييم، والرؤية المستقبلية، وما يميز نظم دعم المدراء التنفيذين هو دمجها لمعلومات خارجية مع معلومات داخلية لمساعدة التنفيذين في اتخاذ القرار (Laudon & Laudon, 2012, 50).

ثانياً: المنظور الوظيفي: يتم تحديد الدائرة التي يتم خدمتها من خلال نظام المعلومات. وتقوم هذه النظم عادةً بتقديم التقارير الإدارية المختلفة أو الاسترجاع الفوري للمعلومات (النجار، 2010، 115). ويتم تقسيم نظم المعلومات إلى أربع فئات (Laudon & Laudon, 2012, 18):

أ) **نظم المعلومات المحاسبية والمالية**: وهي نظم المعلومات التي تقوم بجمع، تخزين، معالجة وتوزيع المعلومات الخاصة لتعقب سجلات الأصول المالية للمنظمة والتدفق النقدي فيها (النجار، 2010، 124).

ب) **نظم معلومات التسويق والمبيعات**: وهي نظم المعلومات التي تقوم بجمع، تخزين، معالجة وتوزيع المعلومات التسويقية أو المساعدة في اتخاذ القرارات التسويقية (عبد ربه، 2014، 57).

ج) **نظم معلومات التصنيع:** وهو نظام معلومات يقوم بجمع، تخزين، معالجة وتوزيع المعلومات الخاصة بالأنشطة التصنيعية في المنظمة مثل التخطيط، التطوير، الإنتاج وتقديم الخدمة، وتدفق المنتجات (النجار، 2010، 121).

د) **نظم معلومات الموارد البشرية**: مجموعة من الطرق والإجراءات تعمل على إدامة سجلات الموظفين والإشراف على مهاراتهم، الأداء الوظيفي، تدريب ودعم تعويضات العمال، وتطوير المسار الوظيفي (النجار، 2010، 128).

وبشكل عام تشترك نظم المعلومات الوظيفية بمجموعة من الصفات المشتركة هي (النجار، 2010، 115):

1. تتكون نظم المعلومات من نظم فرعية يدعم كل منها نشاطاً وظيفياً معيناً.

2. تتكامل تطبيقات نظم المعلومات في الأنشطة؛ لتشكل نظاماً وظيفياً متماسكاً، أو مستقلاً بالكامل، كما يمكن ان تتكامل بعض التطبيقات عبر خطوط الأقسام المختلفة؛ لتدعم عمليات الوظائف المختلفة.
3. يتكون نظام معلومات شامل ومتكامل من تفاعل نظم المعلومات الوظيفية. ويمكن استخدام هذا النظام كجوهر في نظام المعلومات.
4. تتفاعل نظم المعلومات الوظيفية مع البيئة الخارجية.
5. تدعم تطبيقات نظم المعلومات الوظيفية النشاطات الوظيفية بشكل رئيس، إلّا أنّها تدعم ايضاً المستويات الإدارية الاستراتيجية.

أ) وتعاني نظم المعلومات الوظيفية من مشكلة التكامل بين اجزاءها وصعوبة تدفق البيانات بين النظم المختلفة حيث أشار النجار (2010، 116) إلى ان المشكلة في نظم المعلومات الوظيفية انها منفصلة ومستقلة. وتزداد هذه المشكلة تعقيداً إذا ما تم شراء النظم الوظيفية المختلفة من مزودين مختلفين.

ثالثاً: تطبيقات المنظمة: هي عبارة عن أنظمة تغطي جميع وظائف المنظمة وتعمل على أتمتته العمليات داخل المنظمة على مستوى أقسام ووحدات مختلفة. ان نظم المعلومات التي تدعم مجالاً وظيفياً معيناً أو دائرة معينة تعاني من بعض المشاكل. فهذه النظم تمثل تحدٍ للإدارة من حيث مشاركة المعلومات فيما بينها، تكليف صيانتها، تكامل العمليات التي بحاجة إلى مشاركة أكثر من مجال وظيفي، لذلك، فإنّ أنظمة المنظمة تعمل على تكامل عمليات المنظمة الرئيسية في جميع المجالات (التصنيع والانتاج، المحاسبة والمالية، التسويق والمبيعات، والموارد البشرية) لتقديم نظرة شاملة عن المنظمة (Laudon & Laudon, 2012, 45-51). وهي عدة أنواع:

أ) **نظم المؤسسة (Enterprise Systems):** ويطلق عليها أيضاً نظم تخطيط موارد المؤسسة (Enterprise Resource Planning). تقوم المؤسسات باستخدام هذه النظم لتحقيق التكامل بين العمليات في مختلف وظائفها مثل التصنيع والانتاج، المالية والمحاسبة، المبيعات والتسويق، والموارد البشرية في نظام برمجي واحد (Laudon & Laudon, 2012, 51). فيتم تخزين البيانات في قاعدة بيانات واحدة بدلاً من مجموعة غير مترابطة من قواعد البيانات تابعة لكل منطقة وظيفية. وتساعد نظم المؤسسة في تحسين جودة المنتج من خلال ربط نظم المؤسسة مع نظم الموردين، الصانعين، تجار التجزئة، أو ربطها بنظم إدارة سلسلة المزودين وإدارة علاقات المستهلكين (النجار، 2010، 132).

وتتميز نظم المؤسسة عن الطرق التقليدية في نظم معالجة المعاملات بتطوير، أو شراء تطبيقات الاعمال من خلال (النجار، 2010، 132):

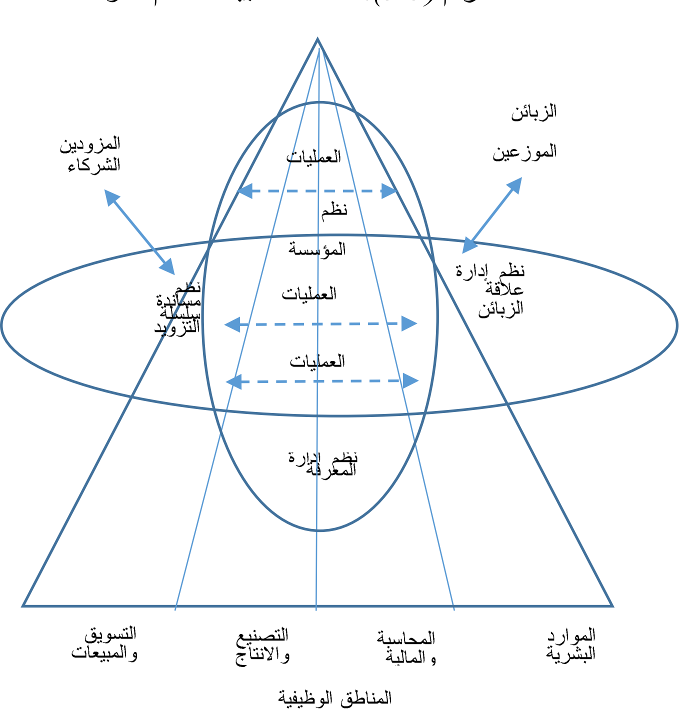
1. تتكامل نماذج نظم المؤسسة من خلال قواعد عامة تعالج المبادلات في منطقة واحدة.
2. تملك نماذج نظم المؤسسة تصاميم تعكس قاعدة خاصة في المعالجة. إذ ترتكز على نظرة السلسة التوريد في الاعمال، والتي تتعاون من خلالها المجالات الوظيفية في أعمالها.

ب) **نظم إدارة سلسلة التزويد (Supply Chain Management Systems):** وهي نظم تعمل على تكامل تدفق المعلومات بين المنظمة والمزودين، إدارة العلاقة مع المزودين وتشارك المعلومات حول الطلبيات، الإنتاج، المخزون (Laudon & Laudon, 2012, 53). كما انها تُعتبر من النظم التنظيمية المتداخلة (Inter-organizational System).

ج) **نظم إدارة علاقات المستهلكين (Customer Relationship Management Systems):** وهي تساعد المنظمة على إدارة علاقتها مع الزبائن من خلال تنسيق جميع العمليات التي لها علاقة بالتعامل مع الزبائن، وإدارة العلاقة مع الزبائن من خلال توفير معلومات لتنسيق كل العمليات المتعلقة بالزبائن في مجالات المبيعات، التسويق، والخدمة لتعظيم الربح، رضا الزبائن، وعودتهم (Laudon & Laudon, 2012, 53, 88).

د) **نظم إدارة المعرفة (Knowledge Management Systems):** وهي عبارة عن مجموعة من النظم التي تعمل على تأمين جمع وتخزين وإدامة نشر المعرفة في المنظمة واستخدامها من متخذي القرار (النجار، 2010، 133)، أو هي النظم التي تساعد المنظمة في عملية الإمساك وتطبيق المعرفة والخبرات (Laudon & Laudon, 2012, 54).

شكل رقم (3-3): مخطط تطبيقات نظم المؤسسة



Source: Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2012). ***Management information systems Managing the digital firm*** (12th ed.). New Jersey, NJ: Pearson Education, Inc.

2.3.3 أثر نظم المعلومات على المنظمة

إنّ التكنولوجيا بشكل عام ونظم المعلومات بشكل خاص، أصبحت من الأدوات الفاعلة في المنظمات على مختلف المستويات. فأصبحت نظم المعلومات هي الأساس الذي تُبنى عليه أغلب العمليات والإجراءات في المنظمة. وأصبحت متداخلة مع كل الدوائر والوحدات داخل المنظمة. حيث إنّ أغلب القوانين والسياسات الخاصة بالمنظمة أصبحت مُضمّنة في نظم المعلومات.

وقد لخص لاودن ولاودن (Laudon and Laudon (2012, 89 أثر نظم المعلومات على المنظمة بما يلي:

التأثير الاقتصادي: تقوم نظم المعلومات بخفض تكاليف المنظمة الرأس مالية، تكاليف المعلومات وتحسين جودتها، خفض تكاليف معالجة المعاملات، خفض تكاليف الإدارة الداخلية، وخفض تكاليف السوق (البحث عن، وإيجاد الموردين، الحصول على معلومات المنتجات، مراقبة الالتزام بالعقود، وغيرها). كما يمكن أن تُعتبر تكنولوجيا نظم المعلومات كأحد عوامل الإنتاج ومن الممكن أن تحل محل عوامل الإنتاج التقليدية أو البشرية. كما تقوم تكنولوجيا نظم المعلومات بخفض عدد المدراء العاملين في المستوى المتوسط.

التأثير التنظيمي والسلوكي: يتراوح أثر نظم المعلومات على المنظمة من خلال تحويل هيكلها ليصبح مسطحاً أكثر، وظهور منظمات ما بعد الصناعة. لقد ساعدت تكنولوجيا نظم المعلومات على نشر المعلومات إلى الموظفين مما ساعد في عملية تمكينهم، وزيادة قدرتهم على اتخاذ القرار. كما إنّ وصول معلومات ذات جودة عالية سرّعت من عملية اتخاذ القرار وزيادة كفاءة المدراء، مما قلل من عدد المدراء المطلوبين.

3.3.3 نظم معلومات ادارة الموارد البشرية

في ظل التطور الذي شهدته نظم المعلومات بشكل عام، تطور نظام خاص بإدارة النشاطات الخاصة بالموارد البشرية يدعى نظم معلومات الموارد البشرية (Human Resource Information System). وهو يمثل النظم والعمليات التي تقع بين إدارة الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات (Edelhauser, 2012; Gupta, 2013). حيث أدى التطور في مجال تكنولوجيا المعلومات وظهور نظم معلومات الموارد البشرية إلى تغيير في طبيعة ودور الموارد البشرية في المنظمة. مما أدى إلى تطور دور الموارد البشرية في المنظمات ونقله من الدور التقليدي إلى الدور الاستراتيجي.

وقد احتوت الادبيات على كثير من المصطلحات التي تُستخدم لوصف نفس النظام في هذا المجال مثل نظم إدارة الموارد البشرية (Human Resource Management Systems)، الموارد البشرية الالكترونية (e-HRM)، الشبكة الداخلية للموارد البشرية (HR intranet)، الموارد البشرية المبنية على الويب (Web-Based HR)، نظم إدارة الموارد البشرية المبنية على الكمبيوتر (Computer Based Human Resource Management Systems)، الموارد البشرية الافتراضية (Virtual HR)، وبوابة

الموارد البشري (HR Portals) (Chakraborty & Abu Mansor, 2013). ونظم معلومات رأس المال البشري (Human Capital Information System) (Ababneh & Shrafat, 2014).

وقد ميز بعض كتاب الموارد البشرية بين نظم معلومات الموارد البشرية (HRIS) والموارد البشرية الالكترونية (e-HRM). فنظم معلومات الموارد البشرية يكون موجهاً لدائرة الموارد البشرية فقط. اما الموارد البشرية الالكترونية فإنّ المستخدمين هم دائرة الموارد البشرية والموظفين الذين يعملون خارجها ايضاً (Zafar, 2013). اما الباحث فيعتبر ان المصطلحين مترادفان في هذا السياق.

وتُعرّف نظم معلومات الموارد البشرية على أنها مجموعة من الطرق والإجراءات تعمل على إدامة سجلات الموظفين والإشراف على مهاراتهم، الأداء الوظيفي، تدريب ودعم تعويضات العمال، وتطوير المسار الوظيفي (النجار، 2010، 128). أو مجموعة مترابطة من المكونات والتي تعمل معاً لجمع، معالجة، تخزين، ونشر المعلومات التي تساعد في دعم القرارات، تنسيق نشاطات إدارة الموارد البشرية للمنظمة، السيطرة عليها، تحليلها، واستغلالها (Laudon & Laudon, 2007, 35). أو هي الإجراءات المنهجية لجمع، تخزين، المحافظة على، واسترجاع البيانات المطلوبة من المنظمة عن الموارد البشرية، نشاطات الموظفين (Kovach, Hughes, Fagan, & Maggitti, 2002; Kovach & Cathcart, 1999).

وبالنسبة للباحث فإنّ نظم معلومات الموارد البشرية هي نظام محوسب (يعتمد في عملياته على تكنولوجيا الحاسوب) يعمل على جمع، امتلاك، تخزين، معالجة، تحليل، استرجاع، وتوزيع البيانات الخاصة بالموارد البشرية في المنظمة على المستفيدين. ويجب الاخذ بعين الاعتبار انه بالإضافة إلى البرمجيات والمكونات الفيزيائية للحاسوب فإنّ نظم معلومات الموارد البشرية تضم الأفراد، النماذج، السياسات، الإجراءات والبيانات (Nagendra & Deshpande, 2014).

وتجدر الإشارة هنا إلى أنّ طبيعة نظم معلومات الموارد البشرية قد يختلف في المنظمات بناءً على حجم المنظمة. ففي المنظمات الصغيرة فإنّ نظم معلومات الموارد البشرية عادةً ما تكون غير رسمية، اما في المنظمات الكبيرة فإنها تكون رسمية ومنسقة (Jain, 2013). أو قد يختلف بناءً على نوع المنظمة، حيث يقدم نظم معلومات الموارد البشرية في المنظمات التي تعمل في مجال الخدمات وظائف معقدة أكثر من تلك التي تعمل في مجال التصنيع (Kundu & Kadian, 2012).

لقد شهدت الآونة الأخيرة ازدياداً ملحوظاً في عدد المنظمات التي تستخدم نظم معلومات الموارد البشرية (Hussain, Wallace & Cornelius, 2007). وتمتاز نظم معلومات الموارد البشرية بقدرتها على توفير قياسات الموارد البشرية بشكل دقيق وبالوقت المناسب (Dery, Grant & Wiblen, 2009)، كما أنها تساعد في عملية الاستقطاب والإحلال، وإنتاج تقارير متنوعة فيما يتعلق بالعمال، وتساعد في تقييم الأداء (النجار، 2010، 128). وتساعد مدراء الموارد البشرية التركيز على القضايا الاستراتيجية (Dessler, 2015, 45).

تُعتبر نظم معلومات الموارد البشرية استثمار بالنسبة للمنظمة. وبما أنّ نظم معلومات الموارد البشرية تعمل على توفير البيانات بشكل أسرع وبتكلفة اقل، فإنّ على مدراء الموارد البشرية ان يقوموا بتقييم المعلومات المتوفرة من النظام ومقارنتها بالتكلفة اللازمة لامتلاك نظم معلومات الموارد البشرية (Kovach & Cathcart, 1999). وبالرغم من أن المنظمات انفقت الكثير من النقود على برمجيات الموارد البشرية. لكن لسوء الحظ، فإنّ اغلب المنظمات تستغل نظم معلومات الموارد البشرية لأهداف إدارية وليس لتخطيط الموارد البشرية بكفاءة وفعالية (Nagendra & Deshpande, 2014).

4.3.3 أنواع نظم معلومات ادارة الموارد البشرية

تزيد نظم معلومات ادارة الموارد البشرية من الكفاءة الإدارية وتزود المنظمة بتقارير تساعد في عملية اتخاذ القرار على مختلف المستويات. وقد قام كومار (2012) Kumar بتحديد ثلاث أنواع لنظم معلومات ادارة الموارد البشرية هي:

اولاً: نظم معلومات الموارد البشرية التشغيلية:

تقوم بتزويد المدراء بالبيانات التي لها علاقة بالقرارات اليومية والروتينية (مثل وضع المنظمة، بيانات العمال، والتشريعات الحكومية). وتُعتبر الانظمة التالية جزءاً من نظم معلومات الموارد البشرية التشغيلية:

أ) **نظم معلومات الموظفين**: تقوم دائرة الموارد البشرية بالاحتفاظ بملفات عن الموظفين لاتخاذ القرارات. يحتوي الملف المعلومات الأساسية عن الموظفين مثل الاسم، العنوان، الجنس، الراتب، المنصب، سنوات الخبرة، الحالة الاجتماعية، والجنسية.

ب) **نظم السيطرة على الوظيفة (Position Control Systems):** تتكون الوظيفة من مجموعة من المهام المرتبطة والتي ينفذها عامل واحد. يكون الهدف من هذا النظام التعرف إلى كل منصب،

المسمى الوظيفي له، تصنيفه، والموظف المُسند له هذا المنصب. هذا النظام يساعد المدراء في التعرف إلى الوظائف الشاغرة في المنظمة.

ج) **نظم معلومات اختيار وتعيين مقدم الطلب (Applicant Selection and Placement Information Systems):** يحتوي هذا النظام على بيانات ومعلومات متعلقة بالأداء والإنتاجية. كما يقوم هذا النظام بتوثيق أداء الموظف، طرق قياس الأداء، ونظام التقارير. كما أنّ هذا النظام قد يقود إلى قرارات أبعد من البعد التشغيلي مثل الاحتفاظ بالموظف، ترقيته، نقله، أو إنهاء خدماته.

ثانياً: نظم معلومات الموارد البشرية التكتيكية:

تُستخدم لتزويد المدراء ببيانات ومعلومات لها علاقة بتوزيع الموارد البشرية. أبرز قرارات إدارة الموارد البشرية في هذا المجال هي الاستقطاب، قرارات تحليل وتصميم العمل، التدريب والتطوير، والقرارات المتعلقة بخطة منافع الموظف. وتُعتبر الانظمة التالية جزءاً من نظم معلومات الموارد البشرية التكتيكية:

أ) **نظم تحليل وتصميم الوظيفة**: يحتوي هذا النظام على بيانات من مقابلات المشرفين والعاملين ومصادر خارج المنظمة مثل اتحاد العاملين، المنافسين، والوحدات الحكومية. وتكون مخرجات هذا النظام الوصف الوظيفي والمحددات الوظيفية التي تزود المدراء ببيانات واساسيات لقرارات تكتيكية للموارد البشرية.

ب) **نظم معلومات الاستقطاب**: يقوم هذا النظام بجمع ومعالجة المعلومات المختلفة مثل لائحة الشواغر في المنظمة، واجبات ومتطلبات هذه الشواغر، لائحة بخطط تقاعد الموظفين، التنقلات، الموظفين المفصولين، وملخص لترقيات الموظفين. ويستخدم هذا النظام ايضاً مدخلات أخرى مثل معدل تقلب الموظفين، والتعينات السابقة الناجحة.

ج) **نظم معلومات المنافع والتعويضات**: يدعم هذا النظام قرارات تكتيكية مختلفة للموارد البشرية خاصة إذا ما تم ربطه بمصادر داخلية وخارجية، كما يساعد هذا النظام على تحسين إنتاجية المنظمة.

د) **نظم التدريب والتطوير**: يعمل هذا النظام على تحقيق احتياجات الوظائف المتوفرة في المنظمة كما هي معرفة في نظم السيطرة على المنصب ونظام تحليل وتصميم الوظيفة.

ثالثاً: نظم معلومات الموارد البشرية الاستراتيجية:

تساعد نظم معلومات الموارد البشرية الاستراتيجية في تطبيق إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. تُعتبر الانظمة التالية جزءاً من نظم معلومات الموارد البشرية الاستراتيجية:

أ) **نظم المعلومات لتخطيط القوى البشرية**: يوفر هذا النظام المعلومات التي تحتاجها المنظمات حول كمية ونوعية القوى العاملة المتوفرة لتحقيق أهدافها، خاصة تلك المنظمات التي تنوي التمدد إلى سوق جديدة، أو انتاج منتج جديد، أو التوسع إلى مناطق جديدة.

ب) **نظم معلومات تساند مفاوضات العاملين (Information Systems Supporting Labor Negotiations):** يوفر هذا النظام المعلومات التي يحتاجها فريق المنظمة الذي يتفاوض مع النقابات العمالية. وتتمحور هذه المعلومات حول تقارير انية عند الطلب (ad hoc) تحلل وضع المنظمة والاتحادات العمالية في سياق مجال العمل والوضع الاقتصادي.

5.3.3 أثر نظم معلومات الموارد البشرية على وظائف دائرة الموارد البشرية

لقد ذكرنا سابقاً أثر نظم المعلومات على المنظمة بشكل عام. وتراوح أثرها بشكل عام في الجانب الاقتصادي كخفض تكاليف المعاملات اليومية، والجانب السلوكي والتنظيمي كتغير شكل المنظمة ليصبح أكثر تسطحاً. وقد كان لنظم معلومات الموارد البشرية أثر كبير في تغيير الدور الذي تلعبه وحدة الموارد البشرية (Ensher, Nielson & Grant-Vallone, 2002) وفي طريقة تنفيذها لوظائفها (التخطيط، الاستقطاب، الاختيار، إدارة الأداء، انسياب العمل، والتعويضات) (Jain, 2013).

ساعدت نظم معلومات الموارد البشرية بشكل عام في:

1. زيادة الكفاءة وتقليل عدد الموظفين (Hussain et al., 2007; Periysamy & Amsa, 2014; Gupta, 2013).
2. زيادة دقة البيانات، سرعة اعلى في معالجة البيانات، والحصول على نتائج معقدة (Beadles et al., 2005; Ahmer, 2013; Jahan, 2014; Chugh, 2014; Barber, 2006).
3. تقليل تكاليف الموارد البشرية مثل تكاليف الاستقطاب وغيرها (Khera & Gulati, 2012; Ahmer, 2013; Barber, 2006).
4. ساعد على زيادة الإنتاجية من خلال المساعدة في توقع عدد العاملين المطلوبين لإنجاز عمل معين (Dessler, 2015, 142; Ahmer, 2013).

5. زيادة الوصول وتحسين السمعة (Barber, 2006).

وفيما يلي ملخص لأثر التكنولوجيا بشكل عام ونظم معلومات الموارد البشرية بشكل خاص على الوظائف الرئيسية لوحدة الموارد البشرية.

1. **الاستقطاب**: وهي من أكثر الوظائف تأثراً بنظم معلومات الموارد البشرية خاصةً تلك المبنية على الانترنت، فقد أدى استخدام نظم معلومات الموارد البشرية إلى زيادة الفعالية لعملية الاستقطاب (Ensher et al., 2002). كما أدت إلى خفض التكاليف والوقت اللازم لملء شاغر معين (Ensher et al., 2002; Barber, 2006; Mohan, 2015). ازالت الحدود الجغرافية لطالبي الوظيفة (Ensher et al., 2002; Barber, 2006). بالإضافة إلى انها جعلت عملية الاستقطاب سهلة ومريحة (Kavanagh & Thite, 2009, 285).

   الا ان هناك بعض السلبيات لاستخدام نظم معلومات الموارد البشرية مثل الافراط في عدد السير الذاتية التي يتم استلامها ومحاولة متابعتها تبقى شاقة (Ensher et al., 2002; Kavanagh & Thite, 2009, 285). كما انها ليست فعالة لاستقطاب شواغر معينة مثل كبار المسئولين التنفيذين (Ensher et al., 2002). كما ان المُستقطبين هم ممن يجيدون استخدام الحاسوب (Kavanagh & Thite, 2009, 285).

2. **الاختيار**: تساعد نظم معلومات الموارد البشرية في عملية الاختيار من خلال فحص المتقدمين، أدوات الاختبار والتقييم عبر الانترنت، والمقابلات الابتدائية لفصل المتقدمين المناسبين من غير المناسبين (Ensher et al., 2002; Barber, 2006). مما جعل المستقطبين يركزون وقتهم ومجهوداتهم على المتقدمين المناسبين، الا ان قلة من المنظمات التي تستخدم الاختبارات عبر الانترنت وذلك بسبب المشاكل المتعلقة بالثقة حول حقيقة الشخص الذي يتقدم للامتحان (Barber, 2006).
3. **إدارة الأداء**: تساعد نظم معلومات الموارد البشرية في عملية إدارة الأداء من خلال توزيع المواد التي لها علاقة بعملية تقييم الأداء، كما أنّ لها تأثيراً في خفض التكاليف وزيادة فعالية عملية التقييم (Ensher et al., 2002).
4. **التعويضات والمنافع**: إنّ هناك أثراً بالغاً لنظم معلومات الموارد البشرية في هذا المجال من خلال تحرير الموظفين والمدراء بدرجة اقل للنشاطات التي تضيف قيمة، كما انها تساعد في

عملية تطوير الموظفين، كما انها تعطي مرونة أكبر في عملية اختيار خطة التعويضات، بالإضافة إلى انها تعطي الموظفين قدرة أكبر للوصول إلى المعلومات ذات الصلة (Ensher et al., 2002).

5. **التدريب والتطوير**: توفر نظم معلومات الموارد البشرية تكاليف التدريب من خلال التدريب والتعليم عبر الانترنت، كما انها تساعد في عملية التعليم من خلال توفير المواد التعليمية في أي مكان واي زمان، الا ان من سلبياتها عدم التزام الموظفين حتى انتهاء التدريب، كما ان ليس كل الموظفين يشعرون بالراحة في عملية التدريب الالكتروني (Ensher et al., 2002). وفيما يلي الجدول رقم (3- 4) يبين المقارنة بين وظائف الموارد البشرية التقليدية والالكترونية.

جدول رقم (3- 3): مقارنة بين طرق تنفيذ بعض وظائف الموارد البشرية التقليدية والالكترونية.

وظائف الموارد البشرية	الموارد البشرية التقليدية	الموارد البشرية الالكترونية
الاستقطاب والاختيار	1. سير ذاتية ورقية. 2. يتم ملء الشواغر في أشهر. 3. محدودة بالموانع الجغرافية. 4. التكاليف تبدأ في عملية الجذب. 5. مراجعة يدوية للسيرة الذاتية. 6. عملية مبنية وجهاً لوجه.	1. سير ذاتية الكترونية. 2. يتم ملء الشواغر في أسابيع أو ايام. 3. وصول غير محدود لطالبي وظيفة. 4. التكاليف تبدأ من عملية الاختيار. 5. مراجعة الكترونية للسيرة الذاتية. 6. هناك مقابلات عن بعد ولكن تبقى وجهاً لوجه.
تقييم الأداء	1. تقييم المشرفين. 2. تقييم وجهاً لوجه؟	1. تقييم 360^0 درجة. 2. برمجيات للتقييم (الكتروني وورقي).
التعويضات	1. يتم صرف الوقت على الاعمال الورقية. 2. التركيز على الرواتب والزيادات.	1. يتم صرف الوقت على مقارنة الرواتب مع راتب السوق. 2. التركيز على الملكية وجودة الحياة. 3. موظفين لديهم معرفة. 4. التركيز على المساواة الخارجية. 5. التغيرات تتم من قبل الموظفين عبر الانترنت.
التدريب والتطوير	1. غرف تدريب معيارية. 2. الموارد البشرية تقود عملية التطوير.	1. تدريب مرن عبر الانترنت. 2. الموظف يقود عملية التدريب.

Source: Ensher, E. A., Nielson, T. R., & Grant-Vallone, E. (2002). Tales from the hiring line: Effects of the internet and technology on HR processes. ***Organizational Dynamics***, *31*(3), 224-244. doi: 10.1016/S0090-2616(02)00111-0.

6.3.3 التطور التاريخي لنظم معلومات الموارد البشرية

لقد تطورت نظم معلومات الموارد البشرية. فبدايته كانت في الاربعينات والخمسينات من القرن الماضي حيث كانت قدرات أجهزة الحاسوب متواضعة فظهرت اول أداة ميكانيكية تعمل على فرز وجدولة الأدوات، وفي الستينات من القرن نفسه استفادت دائرة الموارد البشرية من التطور التكنولوجي في قسم المالية والمحاسبة بحيث كان التطبيق المحوسب في دائرة الموارد البشرية مرتبطاً بالرواتب وسجلات الموظفين، وفي السبعينات قامت بعض المنظمات الكبيرة بتطوير نظم بيانات شخصية، وفي الثمانينات بدأت بعض المنظمات الكبرى بتطوير نظم معلومات الموارد البشرية لديها، إلّا أنّ اغلب المنظمات لم تتبن النظام بسبب تكلفته المرتفعة (Buzkan, 2016).

ناقش ايفان، بوجاك وبارسو Evans, Pucik and Barsoux (2006) كما هو موثق في (Ababneh & Shrafat, 2014) المراحل التي مر بها استخدام نظم معلومات الموارد البشرية في المنظمات، وتم تقسيمها إلى ثلاث أجيال. الجيل الأول تضمن الاستخدام الاولي والذي كان بشكل عام يركز على المعاملات مثل الرواتب وتزويد الموظفين بمعلومات التدريب. الجيل الثاني تضمن ممارسات لم تكن متاحة في الجيل الأول. فقد تضمنت تحسين متوسط لكيفية تنفيذ وظائف الموارد البشرية مثل الاستقطاب وتقييم الاداء. الجيل الثالث تضمن ممارسات لم تكن ممكنة من قبل مثل القياسات المنتظمة لجهود العاملين المبذولة في عملهم.

7.3.3 العوامل المؤثرة في تبني نظم معلومات الموارد البشرية

ان اغلب الادبيات حول العوامل المؤثرة في تبني نظم معلومات الموارد البشرية قد اتبعت نظرية نشر الابتكار (Diffusion of Innovation) الخاصة بروجرز Rogers. ويُعرّف النشر على انه العملية التي يتم من خلالها توصيل الابتكار من خلال قنوات خاصة على أعضاء النظام الاجتماعي في وقت معين (Rogers, 1983, 7). وقد أبرز روجرز Rogers (1983, 10) أربعة عوامل مؤثرة في نشر الابتكار هي خصائص الابتكار نفسه، التواصل، الزمن، والنظام الاجتماعي. أمّا خصائص الابتكار المؤثرة في نشره فهي (Rogers, 1983, 15):

1. **الأفضلية النسبية (Relative Advantage)**: الدرجة التي يُنظر بها إلى الابتكار على انه أفضل من البديل السابق.

2. **التوافقية (Compatibility)**: الدرجة التي يُنظر بها إلى الابتكار على انه متوافق مع القيم الحالية، الخبرات السابقة، والحاجة الخاصة بالمتبنين المحتملين.
3. **التعقيد (Complexity)**: الدرجة التي يُنظر بها إلى الابتكار على انه صعب الفهم والاستخدام.
4. **قابلية التجريب (Trialability)**: الدرجة التي يُنظر بها إلى الابتكار على انه قابل للتجريب على أسس محددة.
5. **القابلية للملاحظة (Observability)**: الدرجة التي يكون فيها نتائج الابتكار مرئية للأخرين.

اما شكرابورتي وأبو منصور (2013) Chakraborty and Abu Mansor فقد قسموا العوامل المؤثرة في تبني نظم معلومات الموارد البشرية إلى أربع فئات هي:

أولاً: عوامل متعلقة بالمنظمة: وهي تمثل خصائص المنظمة والتي تؤثر في تبني نظم معلومات الموارد البشرية وهي:

أ) يزداد الميل لتبني نظم معلومات الموارد البشرية كلما اتجهت المنظمة إلى المركزية.

ب) حجم المنظمة: حيث يتناسب عدد وظائف نظم معلومات الموارد البشرية طردياً مع حجم المنظمة. حيث إنّ المنظمات الكبرى هي التي تتبنى الأنواع الثلاثة لنظم معلومات الموارد البشرية (نظم معلومات الموارد البشرية الخاص بالعمليات، نظم معلومات الموارد البشرية الخاص بالعلاقات، ونظم معلومات الموارد البشرية التحويلي). أمّا الشركات الصغيرة والمتوسطة فقد اكتفت بأول نوعين.

ج) دعم الإدارة العليا: حيث اشارت الأبحاث إلى أنّ موقف واهتمام الإدارة العليا بتكنولوجيا المعلومات يؤثر ايجابياً على تبني نظم معلومات الموارد البشرية.

د) وجود الخبرة: تشير الخبرة إلى معرفة الموظفين وجدارتهم التقنية في مجال نظم معلومات الموارد البشرية في المنظمة.

ثانياً: عوامل متعلقة بالتكنولوجيا: وهي تتعلق بخصائص التكنولوجيا والتي لها علاقة بتبني نظم معلومات الموارد البشرية وهي:

أ) البنية التحتية والخبرة التقنية.

ب) خصائص الابتكار والتي تتناسب مع الخصائص التكنولوجية.

ج) مجموعة من العوامل التي لها تأثير مثل التناسب مع المنظمة، تكلفة التبني، التعقيد، والكفاءة.

ثالثاً: عوامل متعلقة بالبيئة: وهي تمثل المحيط الذي تعمل فيه المنظمة ويشمل خصائص مجال العمل، قوانين الحكومة وتنظيماتها، والبنية التحتية الداعمة وهي:

أ) الحكومة قادرة على تشجيع تبني التكنولوجيا بشكل عام من خلال نشر الوعي، التدريب، الدعم، والتمويل.

ب) شدة المنافسة والتي قد تُجبر المنظمات على كفاءة إدارة الموارد البشرية والتي من الممكن ان تتحقق من خلال نظم معلومات الموارد البشرية.

ج) ثقافة المنظمة والدولة.

وفي نموذج قريب قام اهمير (2013) Ahmer بتوزيع عوامل تبني نظم معلومات الموارد البشرية إلى ثلاث فئات هي:

أولاً: عوامل متعلقة بالابتكار وهي:

أ) الأفضلية النسبية، حيث وجد ان هناك علاقة إيجابية بين الأفضلية النسبية المدركة لنظم معلومات الموارد البشرية وتبني نظم معلومات الموارد البشرية.

ب) التوافقية، حيث وجد ان هناك علاقة إيجابية بين التوافقية المدركة لنظم معلومات الموارد البشرية وتبني نظم معلومات الموارد البشرية.

ج) التعقيد، حيث وجد ان هناك علاقة عكسية بين التعقيد المدرك لنظم معلومات الموارد البشرية وتبني نظم معلومات الموارد البشرية.

ثانياً: عوامل متعلقة بالمنظمة وهي دعم الإدارة العليا، حيث وجد ان هناك علاقة إيجابية طردية بين دعم الإدارة العليا وتبني نظم معلومات الموارد البشرية. والخبرات، حيث وجد ان هناك علاقة إيجابية طردية بين وجود خبرات في مجال نظم معلومات الموارد البشرية وتبني نظم معلومات الموارد البشرية.

ثالثاً: عوامل تتعلق بالبيئة حيث وجد ان هناك علاقة إيجابية طردية بين تبني نظم معلومات الموارد البشرية وحدة المنافسة.

8.3.3 لماذا نستخدم نظم معلومات الموارد البشرية

إنّ الأدبيات الموجودة حالياً حول نظم معلومات الموارد البشرية تقرّ أن تأثير نظم معلومات الموارد البشرية يختلف من منظمة لأخرى إلّا أنّ عدداً قليلاً من الأبحاث يبين هذا الاختلاف (Dery et al., 2009). كما أنّ الدراسات الحديثة تشير إلى استخدام كبير لنظم معلومات الموارد البشرية في دعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية (Hussain et al., 2007).

وتشير بعض الدراسات إلى أن نظم معلومات الموارد البشرية ساعدت أخصائي الموارد البشرية بفرص تحسين مساهمتهم في التوجه الاستراتيجي للمنظمة وذلك من خلال:

1. أتمتة وتطوير العديد من المهام الروتينية وتسليمها لمدراء الصف الأول، ومن ثم تساعد نظم معلومات الموارد البشرية أخصائي الموارد البشرية من خلال توفير الوقت اللازم لتوجيه اهتماماتهم لمهام حرجة وعلى مستوى استراتيجي مثل إدارة المواهب (Lawler III & Mohrman, 2003; Gupta, 2013).
2. نظم معلومات الموارد البشرية توفر فرصة للموارد البشرية لتوليد القياسات التي من الممكن أن تُستخدم لدعم القرارات الاستراتيجية (Lawler III, Levenson & Boudreau, 2004).

ومن المحفزات الأخرى لاستخدام نظم معلومات الموارد البشرية مساعدتها على صياغة السياسات والبرامج المرتبطة بالموارد البشرية، المساعدة في عملية اتخاذ القرار، جمع البيانات المناسبة وتحويلها إلى معلومات مفيدة، توفير تقارير بسرعة ودقة كبيرة، وزيادة رضا الموظفين (Aggarwal & Kapoor, 2012; Chugh, 2014).

9.3.3 استخدامات نظم معلومات الموارد البشرية

إنّ استخدام نظم المعلومات في مختلف وظائف المنظمة جعل من المنطقي استخدامها في مجال إدارة الموارد البشرية. حيث إنّ هذه الأنظمة قادرة على خلق فرص للمنظمة لجمع البيانات ولتحسين جودة وسرعة اتخاذ القرارات، كما أنها تساعد المنظمة على تنفيذ المهام الإدارية من خلال التقارير المتنوعة التي تقدمها (Karikari, Boateng, & Ocansey, 2015).

ويمكن تقسيم استخدامات نظم معلومات الموارد البشرية في المنظمة إلى استخدامات استراتيجية واستخدامات غير استراتيجية (إدارية). ان الاستخدام غير الاستراتيجي لنظم معلومات الموارد البشرية

قد يحقق الكفاءة والفعالية الإدارية الا ان تحقيق الكفاءة والفعالية على مستوى المنظمة بحاجة إلى توظيف استراتيجي للمعلومات الناتجة من نظم معلومات الموارد البشرية (Beadles, Lowery, & Johns, 2005).

ومع ان الاستخدامات الاستراتيجية لنظم معلومات الموارد البشرية يتزايد بغض النظر عن حجم المنظمة (Hussain et al., 2007)، الا ان الاستخدامات غير الاستراتيجية هي السائدة (Kariuki, 2015; Beadles et al., 2005; Buzkan, 2016; Armstrong, 2006, 899). حيث اشارت دراسة هدفت إلى قياس معامل الارتباط بين استخدام نظم معلومات الموارد البشرية ومستويات الموارد البشرية الثلاث (العمليات، الوظائف، الاستراتيجي) إلى أنّ معامل ارتباط نظم معلومات الموارد البشرية بعمليات الموارد البشرية بلغت (0.592)، ومعامل ارتباطه بوظائف الموارد البشرية (0.255)، بينما معامل ارتباطه بالاستراتيجية (0.015) (Saleem, 2012).

فمن الاستخدامات غير الاستراتيجية لنظم معلومات الموارد البشرية:

1. تسجيل وتحليل المعلومات المتعلقة بالموظفين والمنظمة، الاحتفاظ بالوثائق الهامة مثل إجراءات الأمان) (Fletcher, 2005, 168; Chugh, 2014; Jain, 2013).
2. القيام بالأعمال اليومية لإدارة الموارد البشرية (Delorme & Archand, 2010; Martinsons, 1994; Jain, 2013).
3. استبدال العمل اليدوي وتقليل التكاليف (Brown, 2002).
4. تمكين أخصائي الموارد البشرية تنفيذ المهام الموكلة إليهم مثل: استقطاب الموظفين، التعلم، إدارة وتحليل الأداء بكفاءة أعلى (Khandelwal, 2015; Jahan, 2014; Periysamy & Amsa, 2014).
5. يساعد المنظمة في تحسين الإنتاجية من خلال متابعة التغيرات في التقنيات المعرفية والتركيز على استراتيجيات للمساعدة في إعادة التصميم (Khandelwal, 2015).
6. كما استخدمت لتسريع عملية اتخاذ القرارات فيما يخص تطوير، تخطيط، وإدارة الموارد البشرية وذلك لقدرتها في تسهيل العمليات الخاصة بتخزين البيانات، واسترجاعها، تحديثها، تصنيفها، وتحليلها داخل المنظمة (Karikari et al., 2015).
7. تساعد في تحسين عملية التخطيط وتطوير البرامج الخاصة بالموارد البشرية، وتحسين تواصل الموظفين (Beadles et al., 2005; Gupta, 2013).

8. تساعد في تقليل الجهد المكرر المبذول في تنفيذ بعض المهام الإدارية وتحسين جودة التقارير (Jahan, 2014; Chugh, 2014).
9. كما أنها تساعد المنظمة في التخطيط لمواردها البشرية كماً وكيفاً، تحسين الإشراف والسيطرة على الموظفين. كما تُستخدم نظم معلومات الموارد البشرية في المنظمات في التعرف إلى الموظفين الكامنين، الاحتفاظ بسجلات كاملة عن الموظفين، إيجاد برامج لتطوير الموظفين (Periysamy & Amsa, 2014).

أما الاستخدامات الاستراتيجية لنظم معلومات الموارد البشرية فهي:

1. توفير الوقت والتكاليف (Ankrah & Sokro, 2012; Gupta, 2013; Chugh, 2014).
2. المساعدة في اتخاذ القرارات (Ankrah & Sokro, 2012; Hussain et al., 2007; Gupta, 2013; Aggarwal & Kapoor, 2012).
3. التأثير الايجابي على جودة المعلومات (Ankrah & Sokro, 2012; Hussain et al., 2007; Kovach & Cathcart, 1999).
4. تقليل معدل تقلب الموظفين وزيادة ولاء القوى العاملة (Zafar, 2013).
5. الالتزام بتطوير الموظف (Ankrah & Sokro, 2012).
6. التخطيط بعيد المدى للقوى العاملة وتوقعات العرض والطلب عليها (Kovach & Cathcart, 1999; Periysamy & Amsa, 2014; Armstrong, 2006, 899).
7. تتبع مهارات الأفراد وإتاحة البيانات للتحليل (Armstrong, 2006, 899).
8. خلق شفافية اعلى في النظام، إيجاد إجراءات علمية ومبسطة، وتحسين ثقافة المنظمة (Jahan, 2014).

كما تُعتبر نظم معلومات الموارد البشرية كأداة لها مساهمات فعّالة في إدارة المعرفة من خلال تسهيل تعلم المنظمة ، تحقيق الكفاءة، تحقيق الفعّالية، تحسين الجودة، وتحقيق الميزة التنافسية، كما وجدت دراسة وجود أثر لاستخدام نظم معلومات الموارد البشرية على الميزة التنافسية للمنظمة بشكل عام، حيث وُجد أنّ هناك أثراً على تحقيق الربح وتحسين الصورة العامة للمنظمة ولم يكن له أثر على حصة المنظمة في السوق (Kariuki, 2015). في الجدول رقم (3-3) ملخص لاستخدامات نظم معلومات الموارد البشرية.

جدول رقم (3- 4): ملخص استخدامات نظم معلومات الموارد البشرية.

وظائف دائرة الموارد البشرية	الاستخدامات غير الاستراتيجية (الإدارية) لنظم معلومات الموارد البشرية.	الاستخدامات الاستراتيجية لنظم معلومات الموارد البشرية.
تحليل وتصميم العمل (Gupta, 2013)	توقع عدد العاملين المطلوبين لإنجاز عمل معين.	تقليل الطبقات الإدارية اللازمة في العمل.
تخطيط الموارد البشرية (Kovach & Cathcart, 1999; Periysamy & Amsa, 2014; Zafar, 2013)	تسريع عملية اتخاذ القرارات. توقع عدد العاملين المطلوبين لإنجاز عمل معين. معدل تقلب الموظفين. تحليل غياب الموظفين.	تخطيط القوى العاملة على المدى البعيد. تقليل عدد العاملين في الموارد البشرية.
الاستقطاب (Kovach & Cathcart, 1999; Periysamy & Amsa, 2014; Gupta, 2013)	توفير تقارير حول مؤهلات المتقدمين	تنبؤ العرض والطلب على العمالة. .
الاختيار (Ankrah & Sokro, 2012; Hussain et al., 2007; Kovach & Cathcart, 1999)	زيادة جودة المعلومات التي يُبنى عليها قرار الاختيار.	توفير معلومات حول تساوي الفرص (Equal employment). تقليل معدل تقلب الموظفين وزيادة ولاء القوى العاملة.
إدارة الأداء (Gupta, 2013)	تقارير الغياب والمغادرات. تقارير تقييم الأداء. تحليل وتقديم التقارير الخاصة بنتائج الأداء.	
التعويضات (Gupta, 2013)	توفير معلومات حول الزيادة في المرتبات. موازنة الرواتب.	تنبؤات عن الرواتب.
علاقات الموظفين (Gupta, 2013)	معلومات عن مفاوضات العقود واحتياجات الموظفين. خلق علاقات جديدة ومباشرة أكثر مع الموظفين. مراجعة أنظمة وتشريعات المنظمة. تسهيل عملية الاتصال بين الموظفين.	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على المراجع المذكورة في الجدول.

وقد قسم جوبتا (2013) Gupta وظائف نظم معلومات الموارد البشرية كما يلي:

1. **تحليل وتخطيط الموارد البشرية** وتشمل هيكلية المنظمة، مخزون المهارات، تحليل تقلب الموظفين، تحليل غياب الموظفين، حساب تكاليف إعادة الهيكلة، مطابقة الوظائف الداخلية، وتعقب مسارات الوظيفة.
2. **تكافؤ فرص العمل** وتشمل تتبع طالبي الوظيفة، استغلال القوى العاملة، وتحليل القوى العاملة المتوفرة.

3. **التعيين** وتشمل تحليل رفض عروض العمل، تتبع طالبي الوظيفة، ومصادر الاستقطاب.
4. **تطوير الموارد البشرية** وتشمل ملفات تدريب الموظفين، تحليل الاحتياجات التدريبية، تخطيط التعاقب، والاهتمامات والخبرات المهنية.
5. **التعويضات والفوائد** وتشمل هيكلية الدفع (Pay Structure)، حساب تكاليف الرواتب والأجور، استخدام العطل، إدارة مرنة للمنافع، وتحليل استخدام المنافع.
6. **الصحة، السلامة، والأمان** وتشمل تدريبات السلامة، وسجلات الحوادث.
7. **علاقات الموظفين والعمال** وتشمل تكاليف مفاوضات النقابات العمالية، سجلات التدقيق، نتائج مسح التوجهات، تاريخ عمل الموظفين.

وقد عدد النجار (130 ,2014) الأنشطة والوظائف التي تدعمها نظم معلومات الموارد البشرية على انها:

1. مراقبة البرامج والسياسات.
2. التخطيط لمقابلة احتياجات الموظفين للأعمال.
3. إعداد رواتب الموظفين، وتقارير جداول الرواتب.
4. إدامة سجلات الموظفين.
5. تحليل استخدامات سجلات الموظفين في عمليات الاعمال.
6. دعم الاستقطاب، الاختيار، والاستئجار.
7. الإحلال الوظيفي.
8. تقييم الأداء.
9. تحليل استحقاقات العمال المختلفة من رواتب وتعويضات وغيرها.
10. تطوير برامج تحليل المسار الوظيفي؛ لتحديد طرق التطوير، التدريب، والتقييم.
11. مراقبة برامج الصحة، السلامة، والأمان في الشركة.

كما عدد تشيبكوتو، كيبسانغ وكونغو Chepkuto, Kipsang and Kungu (2015) الوظائف الرئيسية لنظم معلومات الموارد البشرية على انها:

1. **إدارة الرواتب**: وهي من أكثر الوظائف شيوعاً في نظم معلومات الموارد البشرية.

2. **إدارة المنافع**: ان نظم معلومات الموارد البشرية تعمل على تقليل الجهود المبذولة والوقت اللازم من دائرة الموارد البشرية لإدارة منافع الموظفين، حيث يستطيع كل موظف إدارة منافعه الخاصة به.
3. **البرامج التدريبية**: ان وجود نظم معلومات الموارد البشرية يحتوي على نظام تدريب فرعي من الممكن ان يوفر فرصة لدائرة الموارد البشرية لمراقبة وإدارة البرامج التدريبية.
4. **الاستقطاب**: نظم معلومات الموارد البشرية يساعد المنظمة على توفير الوقت والمجهود لضمان نجاح هذه العملية.
5. **قياسات الموارد البشرية**: يجب ان يزود نظم معلومات الموارد البشرية المنظمة بفرصة للتقييم ومراجعة المعلومات عن المنظمة والموظفين. وهي ميزة مهمة لما تقدمه للمنظمة من قدرة على تحليل نقاط القوة والضعف وتوفير استراتيجيات للتطوير.

اما ارمسترونغ (2006, 899-906) Armstrong فقد عدد التطبيقات الكامنة في نظم معلومات الموارد البشرية وهي:

1. السجلات الشخصية: وتحتوي على معلومات تفصيلية عن الامور الشخصية، الوظيفة، عقود التوظيف، تفاصيل الرواتب والدفعات المالية، ومعاملات الموظفين والتي قد تحتوي على المؤهلات، الجدارات، التدريبات، الغيابات، الانضباط، والتاريخ الطبي للموظف.
2. العمليات من الاعمال إلى الموظفين (Business to Employee): وهي تتضمن جميع التطبيقات التكنولوجية والتي تُمكّن المدراء والموظفين من الدخول إلى خدمات الموارد البشرية؛ من اجل التواصل، تقارير الأداء، إدارة الفريق والتعليم، وتطبيقات ادارية. بحيث يصبح الفرد قادراً على الدخول إلى هذه البيانات، تعديلها، حذفها، أو إضافة سجلات جديدة عليها.
3. تخطيط الموارد البشرية: يمكن استخدام نظم معلومات الموارد البشرية لصناعة نماذج تُحاكي تأثير الزمن على مجموعات الموظفين في المنظمة من حيث العدد والهيكلية.
4. مراقبة تقلب الموظفين والسيطرة عليها: يمكن ان يساعد نظم معلومات الموارد البشرية في مراقبة تقلب الموظفين والسيطرة عليها. لذلك، يمكن ان يوفر نظم معلومات الموارد البشرية بيانات ومدخلات مهمة لعملية اتخاذ القرار في مناطق أخرى من الموارد البشرية مثل الإجراءات، الاستقطاب، والتخطيط للوظيفة.

5. اعداد جداول الموظفين: يمكن استخدام نظم معلومات الموارد البشرية لبناء نظام متكامل يربط بين أعداد الموظفين واحتياجات المنظمة. فقد أصبحت جدولة الموظفين عملية معقدة خاصةً بتوفر طرق أكثر مرونة لتوظيف الأفراد مثل استخدام العقود، الموظفين الخارجيين (يعملون في المنازل)، وموظفو الدوام الجزئي، والتقاسم الوظيفي (Job Sharing).
6. تخزين وتدقيق المهارات: الكثير من المنظمات بحاجة إلى معلومات تفصيلية حول مهارات، جدارات، وخبرات الموظفين. من الممكن ان يكون هناك مخزن للمهارات منفصل ومتصل بقواعد البيانات لتخزين وتحديث البيانات المتعلقة بالموظفين بشكل تلقائي. ويمكن اجراء تدقيق بشكل دوري حول المهارات والجدارات المتوفرة في المنظمة. كما يمكن مقارنتها بالمتطلبات المتوقعة الحالية والمستقبلية لتحديد المناطق التي بحاجة إلى تدريب واستقطاب.
7. إعداد نماذج الكفاءة (Competency Modeling): تجمع هذه العملية خطط المنظمة، وبيانات إدارة الأداء لإيجاد المهارات والجدارات اللازمة لإنجاز عمل معين. وهو يساعد في قرارات الترقية والتدريب.
8. نظام الاستقطاب: يقوم نظام الاستقطاب بالعديد من المهام مثل تخزين تفاصيل المتقدمين للوظيفة، استرجاع وتعديل هذه التفاصيل، ربط السيّر الذاتية بالمواصفات الشخصية، كتابة الرسائل، الدعوة للمقابلات، تقديم العروض والرفض، إدارة التقارير، ومراقبة تكاليف الاستقطاب.
9. إدارة المكافآت: يمكن استخدام نظم معلومات الموارد البشرية لإيجاد نماذج الرواتب والمدفوعات، وتنفيذ بعض عمليات المكافآت الادارية. كما يمكن استخدامه لتقييم الوظيفي. تقوم نماذج الرواتب والمدفوعات بالإجابة على الأسئلة التحليلية التي تبدأ عادةً ب "ماذا إذا". كما يقوم هذا النظام بالعديد من الوظائف مثل تحليل البيانات لتوزيع ومتوسط الدفع بالنسبة للعمر والوظيفة والخبر، التنبؤ بالمدفوعات المستقبلية، المساعدة في تقييم الوظيفة وغيرها.
10. إدارة الأداء: يمكن لنظم معلومات الموارد البشرية المساعدة في تنفيذ نشاطات إدارة الأداء، توليد التقارير، تحليل وتقديم التقارير عن نتائج مراجعات الأداء، اظهار الأفراد ذوي المهارات العالية والواعدة. ويمكن ربط هذا النظام مع أنظمة أخرى لتوفير أسس متكاملة لإيجاد وتطبيق سياسات إدارة الموارد البشرية.
11. إدارة المسار الوظيفي (Career Management): تساعد نظم معلومات الموارد البشرية في تطبيق سياسات وإجراءات إدارة المهنة والتي تشمل التخطيط للوظيفة وإدارة التطوير. ويتم

ذلك من خلال تحليل نمو الأفراد في الوظيفة ومقارنة نتائج التحليل بتقييم متطلبات المنظمة كما هو مُخطط لها من قبل الموارد البشرية، ومن ثم مقارنتها بنتائج نظام إدارة الأداء.

12. إدارة الغياب: يمكن لهذا النظام ان يساعد في عملية إدارة الغياب من خلال تسجيل ساعات الحضور والانصراف وساعات العمل الفعلية، تمكين الموظف من تسجيل عدد الساعات الفعلية في تنفيذ مهام معينة، يمكن ربط هذا النظام بنظام الرواتب والمدفوعات لعمليات حساب الزيادة أو نظام ساعات العمل المرن، ويزود المدراء بتقارير حول مدة الغياب واسبابه.

13. تساوي الفرص (Equal opportunity): من الممكن أن يقوم نظم معلومات الموارد البشرية بتخزين سجلات حول التركيبة العرقية للقوى العاملة. يمكن ان يتم تحليل هذه البيانات لإنتاج تقارير حول توزيع الأقليات العرقية بالنسبة للمنصب الوظيفي، الدرجة الوظيفية، العمر، والموقع. يمكن انتاج هذه التقارير ايضاً للرجال والنساء.

14. النظم الخبيرة (Expert systems): أو البرمجيات المستندة على المعرفة (Knowledge Base Software) تقوم هذه النظم بتخزين، تصنيف، معالجة، وتقديم معرفة جاهزة للاستخدام للمدراء، وتكون هذه المعرفة مكتوبة بلغة سهلة مفهومة من قبل المدراء. فمن الممكن أن تقوم النظم الخبيرة بتوفير لوائح بأسماء المرشحين للترقية بناءً على معلومات من قاعدة البيانات. وفي حال الحاجة إلى المزيد من المعلومات فمن الممكن ان تقوم بسؤال المستخدم عدة أسئلة للإجابة عليها. كما أنّها من الممكن أن تجيب على أسئلة المستخدم حول القرار الذي تم اتخاذه لترشيح مرشح معين.

10.3.3 عوامل نجاح تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية

اختلف الباحثون في مجال نظم معلومات الموارد البشرية حول المعايير المستخدمة في قياس نجاح نظم معلومات الموارد البشرية في المنظمات. فنجاح تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية في المنظمات يعني الوصول إلى تحقيق الوظائف الكاملة في النظام، قبول النظام في المنظمة، واحلال التكنولوجيا الجديدة محل التكنولوجيا القديمة (Lippert & Swiercz, 2005).

اما معايير نجاح نظم معلومات الموارد البشرية حسب المنظور الاجتماعي التقني (Sociotechnical Perspective) فهي (Barut & Dogerlioglu, 2010):

1. **الكفاءة:** تقليل زمن دورة معالجة معاملات الموظفين، صرف وقت اقل على الاعمال الإدارية، وقدرة دائرة الموارد البشرية على إدارة القوى العاملة بعدد الموظفين دون زيادة.

2. **الفعالية:** زيادة الدقة في معلومات الموظفين، وزيادة قدرات المدراء على الوصول لمعلومات الموظفين.
3. **استخدام النظام:** تكرار استخدام النظام على المستوى الفردي ومستوى المنظمة.
4. **رضا المستخدم:** وهو المعيار الوحيد الذي يأخذ بعين الاعتبار التوجهات والمعتقدات. ان هذا المنظور يؤكد على اخذ رضا المستخدم –والذين هم اخصائيو الموارد البشرية بشكل عام- بعين الاعتبار لتحقيق المنفعة المستقبلية للنظام.
5. **جودة التكنولوجيا:** هي تقيس النجاح التقني في التطبيق وهي جزء من جودة النظام.

اما الشبلي Al Shibly (2011) فقد حدد أربعة عوامل لتحديد نجاح تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية وهي:

1. الجودة المدركة لنظم معلومات الموارد البشرية.
2. الجودة المدركة لمعلومات نظم معلومات الموارد البشرية.
3. سهولة الاستخدام المدركة لنظم معلومات الموارد البشرية.
4. المنفعة المدركة لاستخدام نظم معلومات الموارد البشرية.

ويمكن تقسيم العوامل التي لها علاقة بنجاح تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية في المنظمة إلى ثلاث فئات هي محددات متعلقة بالمنظمة، محددات متعلقة بالتكنولوجيا المستخدمة، ومحددات متعلقة بالمستخدم. فقد عدد كل من ليبرت وسويرتش Lippert & Swiercz (2005) أحد عشر عاملاً متعلقاً بالثقة في تكنولوجيا نظم معلومات الموارد البشرية والتي تؤثر في نجاح تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية وهي (Lippert & Swiercz, 2005):

أولاً: محددات متعلقة بالمنظمة (Organizational Determinants):

أ) **الثقة في المنظمة (Organizational Trust)**: تعني إلى أي مدى تجمعت الثقة لدى أعضاء المنظمة اتجاه المنظمة، وهي ناتجة عن سمعة المنظمة الاجتماعية. ولقد تبين الدراسة ان المستويات العليا للثقة في المنظمة يؤدي إلى زيادة الثقة في نظم معلومات الموارد البشرية.

ب) **الترابط المتجمع (Pooled Interdependence):** فيه تقوم جميع الأجزاء بالمساهمة في تحقيق الهدف الرئيس للمنظمة. وقد تبين ان المستويات العليا في الترابط المتجمع في المنظمة يؤدي إلى زيادة الثقة في نظم معلومات الموارد البشرية.

ج) **مجتمع المنظمة (Organizational Community):** هو تجمع افراد المنظمة وتلاؤمهم حول اهتمامات، أهداف، مبادئ، أو بضائع مشتركة. وهي عملية مستمرة وليست خطوات لإصلاح خلل ما في هيكلية المنظمة. وقد تبين ان المستويات العليا في مجتمع المنظمة يؤدي إلى زيادة الثقة في نظم معلومات الموارد البشرية.

د) **ثقافة المنظمة (Organizational Culture):** هي معتقدات المنظمة حول كيف يجب أن تؤدي وظائفها، والعادات والسلوكيات المقبولة والطريق لتحقيق أهدافها. وقد تبين أنّ المنظمات التي تمتلك ثقافة ذات ثقة عالية يؤدي إلى زيادة الثقة في نظم معلومات الموارد البشرية.

ثانياً: محددات متعلقة بالتكنولوجيا (Technology Determinants):

أ) **تبني التكنولوجيا (Technology Adoption)** هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في تبني التكنولوجيا لدى الأفراد، وهي عادة ما تكون متعلقة بمستوى الرضا من استخدام التكنولوجيا. بالإضافة إلى انه إذا كان الفرد قادراً على اختبار المنافع المجنية من التكنولوجيا فإنّ ذلك يساعد على تبنيها. كما ان ملاحظة الفرد بأنّ التكنولوجيا تعمل بشكل جيد في عدة تطبيقات مختلفة فإنّ ذلك يحسن من تبنيه للتكنولوجيا. وقد تبين أنّ الخبرة الجيدة في تبني التكنولوجيا يؤدي إلى زيادة الثقة في نظم معلومات الموارد البشرية.

ب) **استغلال التكنولوجيا (Technology Utility)** ويعبر عن القدرة الكامنة في النظام لتحقيق الأداء المتوقع كما تم تصميمه بواسطة المدراء الممولين، وهي تتأثر بالاهتمام الهندسي والاقتصادي للنظام. وقد تبين أنّ المستويات العليا في إدراك استغلال التكنولوجيا يؤدي إلى زيادة الثقة في نظم معلومات الموارد البشرية.

ج) **استخدام التكنولوجيا (Technology Usability)** فهي تعبر عن خبرات المستخدمين الحقيقين للنظام، وهي تتأثر بالقضايا الشخصية والاجتماعية. وتم تحديد ستة مكونات لاستخدام التكنولوجيا وهي الفحص، الثقة، التحكم، سهولة الاستخدام، السرعة، والفهم. وقد تبين ان المستويات العليا في إدراك استخدام التكنولوجيا يؤدي إلى زيادة الثقة في نظم معلومات الموارد البشرية.

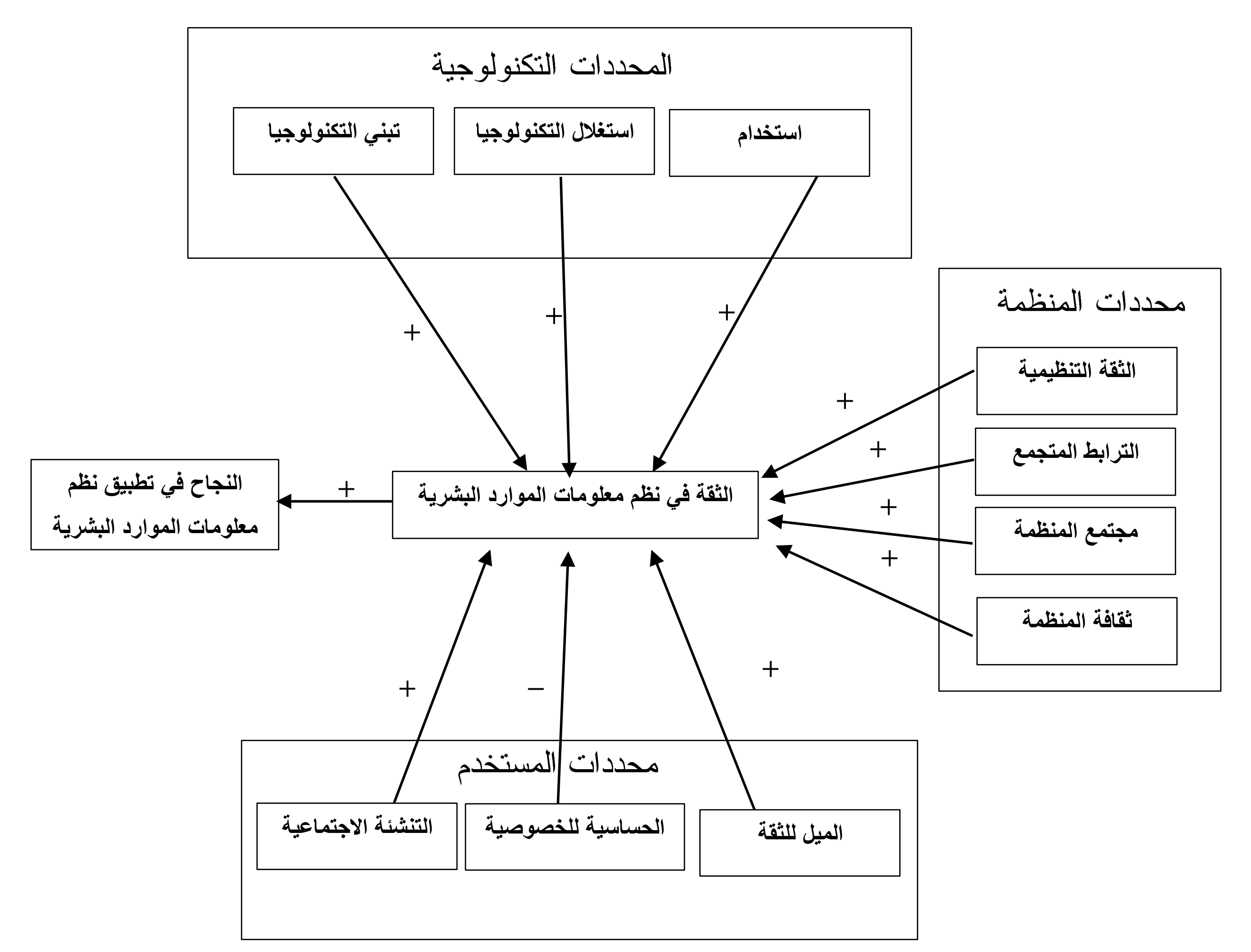
ثالثاً: محددات متعلقة بالمستخدم (User Determinants)

أ) **التنشئة الاجتماعية (Socialization)**: وهي العملية التي من خلالها يمتلك العضو الجديد في المنظمة المعرفة، الاتجاهات، والسلوكيات اللازمة ليعمل مع أقرانه ومشرفيه. وقد تبين أنّ الموظفين الجدد والذين يتم تهيئتهم لدور وأهمية نظم معلومات الموارد البشرية يختبرون مستويات ثقة أكبر في نظم معلومات الموارد البشرية.

ب) **الحساسية للخصوصية (Sensitivity to Privacy):** وهي تهتم بالأمان، سياسات الإفصاح، والملكية الفكرية. وقد تبين ان المستويات العليا من الحساسية للخصوصية يؤدي إلى مستويات منخفضة من الثقة في نظم معلومات الموارد البشرية.

ج) **الميل للثقة (Predisposition to Trust):** وهي تمثل توقعات الفرد اتجاه الثقة بشكل عام. وهو غالباً ما يعني توجهات مبنية على الخبرات السابقة. وقد تبين أنّ الأفراد الذين يظهرون مستويات أكبر في الثقة سوف يعبرون عن مستويات أكبر في الثقة في نظم معلومات الموارد البشرية.

شكل رقم (3- 4): نموذج الثقة في التكنولوجيا في نظم معلومات الموارد البشرية.



Source: Lippert, S. K., & Swiercz, P. M. (2005). Human resource information systems (HRIS) and technology trust. ***Journal of Information Science***, 340-353. Retrieved from http://jis.sagepub.com.

11.3.3 معوقات تبني نظم معلومات الموارد البشرية

إن استخدام نظم معلومات الموارد البشرية في المنظمات والمؤسسات قد يلاقي بعض الصعوبات. وقد أوردت أدبيات نظم معلومات الموارد البشرية مجموعة من المعوقات منها:

1. عدم وجود رأس مال كافٍ أو مهارات كافية، وارتفاع تكاليف إعداد وصيانة نظم معلومات الموارد البشرية، (Al-shqairat & Altarawench, 2010; Ahmer, 2013).
2. عدم دعم والتزام الإدارة العليا (Al-shqairat & Altarawench, 2010).
3. عدم وجود تطبيقات لمستخدمي الموارد البشرية، وعدم وجود تعاون مع الدوائر الأخرى في المنظمة (Ahmer, 2013).

بالإضافة إلى وجود بعض المتغيرات التي تؤثر في تبني وتطبيق نظم معلومات الموارد البشرية ومن هذه المتغيرات:

1. قيمة المستخدم (وهو يوضح إلى أي مدى يدرك مجموعة من المستخدمين أنّ استخدام التكنولوجيا يعزز تحقيق قيمهم)، حيث كلما كان الابتكار مخالفاً لقيم المستخدمين كان احتمالية تبنيه قليلة واحتمالية تحقيقه نتائج عكسية عالية (Barut & Dogerlioglu, 2010).
2. وجود تضارب في أهمية نظم معلومات الموارد البشرية مما يؤدي إلى عدم استمرارية دعم الإدارة للحصول على الموارد اللازمة لتطوير وبناء نظم معلومات الموارد البشرية كاملاً (Jahan, 2014).
3. كما أنّ هناك ميلاً للتقليل من تعقيد نظم معلومات الموارد البشرية وأثرها على السلوكيات والعمليات في المنظمة، ووجود عوائق لقبول المستخدمين لنظم معلومات الموارد البشرية بسبب التقليل من أهمية إدارة التغيير (Jahan, 2014).

كما أورد تشيبكوتو واخرون Chepkuto et al. (2015) مجموعة من التحديات التي تواجه مدراء الموارد البشرية عند تبني نظم معلومات الموارد البشرية وهي:

1. **مقاومة التغيير**: إنّ مقاومة التغيير قد تحدث بسبب أنّ التغيير قد يؤدي إلى استبدال القوى البشرية بالآلة أو الحاسوب بسبب كفاءتها وفعاليتها من حيث التكلفة والأداء، لذلك فإنّ على مدراء الموارد البشرية إيجاد استراتيجيات مناسبة للتعامل مع هذه المقاومة لتأكيد قبول التغيير.
2. **التعامل مع نقص القوى العاملة**: يوجد تحديات لمدراء الموارد البشرية لإيجاد الموظفين ذوي المهارات المناسبة للتعامل مع التكنولوجيا المتقدمة، لذلك فهم مطالبين بإيجاد استراتيجيات من خلال التدريب لتسليح الموظفين بالمهارات اللازمة.
3. **التدريب**: تكمن أهمية التدريب في أنّه يزود الموظفين بالخبرات اللازمة للتعامل مع التكنولوجيا المتقدمة مما يعود بالنفع على المنظمة والموظف، ويستطيع المدير التعامل مع هذه القضايا من خلال اجراء تحليل الاحتياجات التدريبية.
4. **إدارة المعلومات**: يقوم مدراء الموارد البشرية بوظيفة مهمة وهي التأكيد أنّ المعلومات يتم ادارتها بطريقة صحيحة، بالإضافة إلى توفر أمن وخصوصية المعلومات، لذلك فإنّ الموظفين بحاجة إلى تدريب للحصول على المهارات والمعارف اللازمة في مجال أمن وخصوصية المعلومات بالإضافة إلى إدارة معلومات الاعمال.

12.3.3 النظم الفرعية لنظم معلومات الموارد البشرية

يتميز نظم معلومات الموارد البشرية عن غيره من تطبيقات نظم المعلومات الإدارية كثرة التطبيقات المتنوعة المنبثقة عنه (السالمي، الكيلاني و البياني، 2014). وقد عدد السالمي واخرون (2016، 271) خمسة نظم فرعية لنظام معلومات الموارد البشرية هي النظام الفرعي لتخطيط القوى العاملة، نظام التزويد الفرعي، النظام الفرعي للمكافآت، النظام الفرعي للمستحقات، النظام الفرعي للتقارير على مستوى البيئة.

كما عدد تشو Chugh (2014) ثلاث فئات لتطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية وهي **إدارة وظائف الموارد البشرية** (وتشمل نظام تقييم الموظف والمنصب، تمثيل حزم الرواتب، إدارة المغادرات، إدارة الاستقطاب، المدفوعات، إدارة التعليم والتطوير، وسلامة الصحة والموقع)، **معلومات الموظفين** (وتشمل الأداء، التدريب والتطوير الشخصي، والتنقل بين المناصب)، **وإدارة المنظمة والمناصب** (وتشمل التقارير).

كوندو وكاديان Kundu and Kadian (2012) عددا خمسة نظم فرعية هي **تطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية لإدارة الموارد البشرية التقنية والاستراتيجية** (وتشمل تخطيط الموارد البشرية،

تحليل وتصميم الوظيفة، الاستقطاب، التدريب والتطوير، الإجراءات الانضباطية والإدارة الاستراتيجية)، **تطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية في إدارة الأداء وإدارة المكافآت، تطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية لكشوف الرواتب** (وتشمل إدارة التعويضات، خدمات الرواتب، ومنافع الرواتب)، **تطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية في اتصالات الشركة** (وتشمل اتصالات الشركة، بوابة الخدمة الذاتية الالكترونية، والاتصالات الداخلية والخارجية)، و**تطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية في سجلات الموظفين وتشمل** (السجلات التاريخية للموظفين، ومعلومات عن سجلات الموظف الحالية والمغادرات).

اما موهان Mohan (2015) فقد عدد سبعة نظم فرعية هي **الاستقطاب، الحضور، المخططات الهيكلية للمنظمة** (تعمل على إيجاد مخططات هيكلية للمنظمة تمتاز بالمرونة والمهنية)، **التنبيهات** (وتعمل على اعلام الشخص بشكل آلي لبعض الأعمال مثل وصول شكاوى أو مراجعات الأداء)، الخدمة الذاتية للموظف (يستطيع الموظف ان يحدث بياناته الشخصية)، **إدارة المنافع، وتتبع تدريب الموظفين.**

وقد اعتمد الباحث على النظم الفرعية لنظم معلومات الموارد البشرية الوارد في كل من :(النجار، 2010، 129؛ الروسان والعموش، 2013؛ محمد، 2015، 32) والذي يحدد النظم الفرعية لنظم معلومات الموارد البشرية لتكون نظم التخطيط، نظم الاستقطاب، نظم تدريب الموارد البشرية، نظم تقييم الموارد البشرية، ونظم تعويضات الموارد البشرية.

وفيما يلي مناقشة لهذه النظم الفرعية:

1. **نظم تخطيط الموارد البشرية**: وهي تدعم عملية تخطيط الوظائف بما يشمل تامين ونشر معايير معيارية لتصنيف الوظائف ومستوياتها، كما يتضمن تحديد المتطلبات المستقبلية للمستويات المختلفة للعاملين والخبرات والمهارات (النجار، 2010، 130). كما ان نظم معلومات الموارد البشرية تقوم بتخزين بيانات كبيرة عن الموظفين والتي تساعد في رفع وتيرة عملية التخطيط، بالإضافة إلى انها تساعد في التعرف إلى المناصب الشاغرة وغير الشاغرة في المنظمة بفعالية ودقة عالية (Khera & Gulati, 2012). كما تقوم نظم معلومات الموارد البشرية بمساعدة الإدارة العليا من خلال التعرف إلى متطلبات القوى العاملة اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة (Periysamy & Amsa, 2014; Nagendra & Deshpande, 2014).

وبالرغم من أنّ نظم معلومات الموارد البشرية لا تساعد في عملية التخطيط المتعاقب (Succession Planning) إلّا أنّها تساعد في خفض التكاليف (Nagendra & Deshpande, 2014).

2. **نظم الاستقطاب**: وهي تهتم بجميع الأنشطة التي لها علاقة بعمليات الاستقطاب المختلفة (النجار، 2010، 130). كما تقوم نظم الاستقطاب بمساعدة الإدارة الوسطى من خلال مراقبة عملية الاستقطاب وتوزيع القوى العاملة (Periysamy & Amsa, 2014)، والمحافظة على سجلات الموظفين التي تُستخدم كأساس للمستوى الاستراتيجي (Tripathi, 2011). كما أشارت الدراسات إلى أنّ نظم معلومات الموارد البشرية يقوم بتحليل المناصب الحالية والموظفين مما يساعد على التعرف إلى نواقص القوى العاملة، وبالتالي المساعدة في تخطيط عملية الاستقطاب (Nagendra & Deshpande, 2014).
3. **نظم التدريب والتطوير**: وتحتوي سجلات عن المسارات الرسمية للوظيفة من حيث المهارات والخبرات المطلوبة (النجار، 2010، 130). إلّا أنّ هناك حالات لا يتم فيها الاستفادة من نظم معلومات الموارد البشرية خاصة في حالات رفع موهبة الموظفين في المكان المناسب والوقت المناسب (Nagendra & Deshpande, 2014). كما ان نتائج تحليل الاحتياجات التدريبية (Training Needs Assessment) لا تكون دقيقة كما ينبغي، كما انه لا يساعد في عملية ضبط ميزانية التدريب (Nagendra & Deshpande, 2014).
4. **نظم التقييم**: وتهتم بمعايير العمل، الوصف الوظيفي، وزيادة قدرة الموظف على تقييم نفسه (النجار، 2010، 130). وتشمل تقييم ومراجعة الأداء، الترقية، مكافآت التوظيف (Kundu & Kadian, 2012).
5. **نظم تعويضات الموارد البشرية**: تشمل سجلات الرواتب لجميع الموظفين بأنواعهم، وكذلك سجلات الغياب، المغادرات، خطط التقاعد، العناية الصحية والفوائد الأخرى (النجار، 2010، 129). تساعد نظم التعويضات إدارة العمليات من خلال وضع الموظفين في أماكنهم المناسبة (Periysamy & Amsa, 2014)، كما أنّها تساعد في المهام والنشاطات اليومية مثل الحضور، وحسابات الرواتب (Tripathi, 2011).

13.3.3 مكونات نظم معلومات الموارد البشرية

مع تطور نظم معلومات الموارد البشرية، فقد تشكلت بالعديد من الاشكال. فقد تم النظر اليها على انها مكونة من وحدات ادخال ووحدات اخراج؛ أو كنظام ادخال، صيانة، وإخراج؛ أو أجزاء متكاملة للعناصر الفيزيائية للحاسوب، مجموعة من التطبيقات البرمجية، ومكونات مؤتمتة (McLeod & DeSanctis, 1995).

وقد عدد مكلويد وديسانتس McLeod and DeSanctis (1995) المكونات الوظيفية لنظم معلومات الموارد البشرية بناءً على نموذجهما انسياب موارد نظم معلومات الموارد البشرية:

اولاً: نظم الإدخال الفرعية: وهي ثلاثة نظم فرعية تقوم بإدخال البيانات إلى قاعدة البيانات في النظام. وهذه النظم الفرعية هي:

أ) **نظم معالجة البيانات الفرعية**: تتكون من النظم الموجودة في قسم المحاسبة والموارد البشرية، وتقوم بجمع ومعالجة البيانات الخاصة بالموظفين.

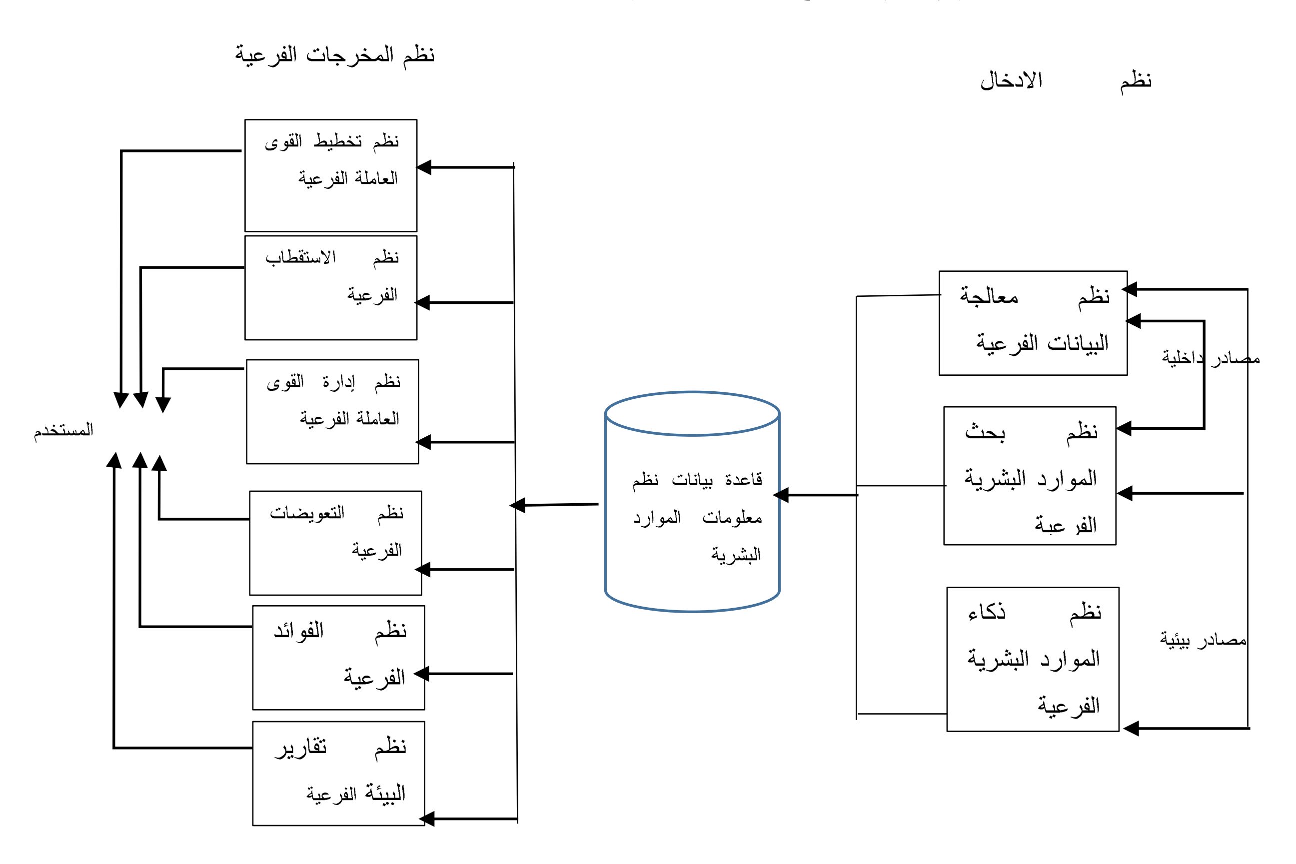
ب) **نظم بحث الموارد البشرية الفرعية**: وتكون مسئولية هذا النظام تقديم بيانات النشاطات المرتبطة بالموارد البشرية في المنظمة مثل التعرف إلى الموظف الأمثل لمنصب معين.

ج) **نظم ذكاء الموارد البشرية الفرعية**: وتكون مهمة هذه النظم الفرعية مراقبة النشاطات البيئية التي تكون مهمة جداً لنشاطات الموارد البشرية.

ثانياً: قاعدة بيانات نظم معلومات الموارد البشرية: وهي تحتوي جميع البيانات الخاصة بالموظفين كما انها تصف العناصر البيئية التي تتفاعل مع الموارد البشرية. ويتم تخزين هذه البيانات في وحدات تخزين محوسبة.

ثالثاً: نظم المخرجات الفرعية: وهي تتكون من وحدات برمجية مختلفة والتي تقوم بتحويل البيانات في قاعدة البيانات إلى معلومات. حيث من الممكن ان يحتوي البرنامج على نماذج رياضية، ذكاء صناعي، وبرمجيات أتمته المكتب. ويمثل الشكل (5-3) مخرجات تطبيقات ست مجموعات.

شكل رقم (3- 5): نموذج تدفق موارد نظم معلومات الموارد البشرية.



Source: McLeod, R. J., & DeSanctis, G. (1995). A resource-flow model of the human resource information system. ***Journal of Information Technology Management***, *6*(3), 1-15. Retrieved from http://jitm.ubalt.edu/VI-3/article1.pdf

فيما عدد بعض كتاب الموارد البشرية المكونات الوظيفية لنظم معلومات الموارد البشرية على انها المكونات الخاصة بالإدخال، المكونات الخاصة بالصيانة، والمكونات الخاصة بالإخراج (Aggarwal & Kapoor, 2012; Kovach & Cathcart, 1999; Jain, 2013).

1. **المكونات الخاصة بالإدخال**: وهي توفر القدرات اللازمة لنقل بيانات الموظفين إلى نظام معلومات الموارد البشرية. وتشمل عمليات الادخال المختلفة التقليدية والحديثة (Kovach & Cathcart, 1999). في البداية يجب ان يكون هناك إجراءات وسياسات لجمع البيانات، ومن ثم التحقق منها بشكل مؤتمت من خلال جداول التحرير في النظام (Aggarwal & Kapoor, 2012).

   وتشمل هذه البيانات بيانات عن الموظفين (اسم الموظف، عنوانه، رقم الهاتف، الشهادات العلمية، الدورات)، بيانات عن الوظائف (مسميات الوظائف، مواقعها التنظيمية، والتعديلات التي تطرأ عليها)، بيانات إدارية (مثل سياسات التوظيف، القوانين، التعليمات، والقرارات)، وبيانات سوق العمل (مثل بيانات عن المنظمات المنافسة، وبرامج اعداد الكفاءات) (الشوابكة، 2013).

2. **المكونات الخاصة بصيانة البيانات**: وهذه الوظيفة مسئولة عن التحديث الفعلي للبيانات المحزنة على مختلف وحدات التخزين (Aggarwal & Kapoor, 2012)، أو ادخال بيانات جديدة عليها (Kovach & Cathcart, 1999).
3. **المكونات الخاصة بالإخراج**: وهي تمثل تقارير، استجابات، ومعلومات توصل اليها النظام من نتائج على ضوء المدخلات التي تم إدخالها إلى قاعدة البيانات (الشوابكة، 2013). وهي من أكثر الوظائف مشاهدة لان اغلب استخدامات نظم معلومات الموارد البشرية غير مرتبطة بعمليات جمع، تحرير، وتحديث بيانات نظم معلومات الموارد البشرية ولكنها مرتبطة أكثر بالمعلومات والتقارير المستخدمة من قبل النظام (Aggarwal & Kapoor, 2012). وتتضمن معالجة البيانات، اجراء الحسابات الضرورية، وتنسيق المخرجات بما يتناسب وحاجات المستخدم (Kovach & Cathcart, 1999). ومن الأمثلة على مخرجات نظم معلومات الموارد البشرية تقارير خاصة بتوزيع العمال ووضعهم في فئات، تقارير عن عدد العمال في المنظمة حسب المستوى الوظيفي، تقارير متابعة تقييم أداء العاملين (الشوابكة، 2013).

شكل رقم (3- 6): المكونات الوظيفية لنظم معلومات الموارد البشرية.

→ →

Source: Kovach, K. A., & Cathcart, C. E. (1999). Human resource information systems(HRIS): Providing business with rapid data access, information exchange and strategic advantages. ***Public Personal Management***, *28*(2), 275-282. doi: 10.1177/009102609902800208.

4.3 المنظمة المتعلمة

إنّ القوى الاقتصادية، الاجتماعية والتكنولوجية تؤثر في طبيعة عمل المنظمة في السنوات الماضية بشكل كبير. وقد عملت هذه القوى على تغيير بيئة العمل مما أدى الى زيادة حدة المنافسة بين المنظمات. كل ذلك أدى إلى تغيير في الصفات الواجب توافرها في المنظمات الناجحة أو القادرة على الاستمرار. فالمنظمات القادرة على تحويل نفسها إلى محركات ذكية متقنة للتغير هي المنظمات القادرة على النجاة في الالفية الجديدة (Marquardt, 2002, 2). فبالنسبة لريفانز (1983، 11) Revans فإن التعلم داخل المنظمة يجب أن يكون أكبر من التغيير خارج المنظمة أو مساوٍ له، أو أنّ المنظمة ستنتهي.

فقد عدد ماركوارد (2002، 2) Marquardt ثمانية عوامل تؤثر في المنظمة:

1. العولمة والاقتصاد العالمي.
2. التكنولوجيا.
3. التحول الكبير في عالم العمل.
4. ظهور المعرفة والتعليم كـأهم أصول المنظمة.
5. تغيير دور وتوقعات العاملين.
6. التنوع في مكان العمل (Workplace Diversity) والتنقل (Mobility).
7. تصاعد التغيير والفوضى بسرعة.

وبالرغم من أنّ أغلب المنظمات تعلم أهمية التحول إلى منظمة متعلمة، إلا أنّ التحدي يكمن في الكيفية. فبعض المنظمات تركز على مداخل سهلة وسريعة، بعضها يركز على جانب أو اثنين من عملية التغيير والتعلم، مما أدى إلى فشل تلك المنظمات بشكل كبير (Marquardt, 2002, 23).

1.4.3 النشأة والمفهوم

ظهر مفهوم المنظمة المتعلمة في سبعينات القرن الماضي. وحتى وقتٍ قريب كان مفهوم المنظمة المتعلمة (Learning Organization) والتعلم التنظيمي (Organizational Learning) لهما المدلول نفسه. وقد عدد الكتاب بعض الاختلافات بين المصطلحين منها:

- التعلم التنظيمي عبارة عن نشاط يحدث داخل المنظمة، أمّا المنظمة المتعلمة فهو أحد أشكال التنظيم الخاص بالمنظمات (Tsang, 1997).
- يحدث التعلم التنظيمي في المنظمة بشكل طبيعي، أمّا المنظمة المتعلمة فهي بحاجة إلى مجهود (Dodgson, 1993).
- ظهرت أدبيات التعلم التنظيمي من المتطلبات الأكاديمية، أما المنظمة المتعلمة فظهرت من الممارسات التطبيقية (Easterby-Smith, 1997).
- التعلم التنظيمي هو جانب واحد فقط من المنظمة المتعلمة (Marquardt, 2002, 56).

ويمكن تعريف المنظمة المتعلمة على أنها المنظمة التي تعطي أولوية للتعليم (Braham, 1995, 4). أو هي هيكل مبسط، غير محدود ومسطح والذي يزيد من الاتصال، تدفق المعلومات، المسؤولية المحلية والتعاون داخل المنظمة وخارجها (Marquardt, 2002, 28).

2.4.3 أهمية المنظمة المتعلمة

تنبع أهمية المنظمة المتعلمة من قدرتها على مجاراة التغيرات والتحديات في بيئتها، تحديث نفسها لمواكبة التطورات، كما أنّها تعتبر مورد هام لتحقيق الميزة التنافسية (Saadat & Saadat, 2016). كما أنّ الدراسات أثبتت أن هناك علاقة إيجابية بين المنظمة المتعلمة والأداء التنظيمي للمنظمة. ويُعزى ذلك إلى أنّ هناك تبادل للمعرفة النافعة داخل المنظمة، كما أنّ هناك تحسن متوازي بين للأداء والتغيير مما يؤدي إلى تحسن في الأداء التنظيمي، كما أنّ الدراسات أظهرت وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية للمنظمة المتعلمة على إبداع المنظمة (Hussein, Mohamad, Noordin & Ishak, 2015). كما أظهرت الدراسات أنّ وجود ثقافة المنظمة المتعلمة تؤثر على نمو وتطور المنظمة (Hussein, Omar, Noordin & Ishak, 2016).

3.4.3 ميزات المنظمة المتعلمة:

تمتاز المنظمة المتعلمة عن غيرها في العديد من الميزات هي (Braham, 1995, 4):

1. يتكامل التعلم في كل ما يعمله الأفراد، فهو جزء من العمل، وليس عملاً اضافياً.
2. التعلم عبارة عن عملية (مستمرة) وليس حدث (يحدث في مناسبات معينة فقط).
3. التعاون أساس لكل العلاقات.
4. الافراد أنفسهم يكونون مشاركين ويتطورون، مما يؤدي إلى تحول المنظمة.
5. المنظمة المتعلمة مبدعة، العاملون مشاركين في إنشاء المنظمة.
6. إنّه من الممتع والمثير أن تكون جزءاً من منظمة متعلمة.

4.4.3 أبعاد المنظمة المتعلمة

من أجل أن تكون المنظمة متعلمة لا بد من توافر سبعة شروط (Marsick & Watkins, 2003):

خلق فرص التعلم المستمر: يتم توفير فرص التعلم للموظفين بشكل مستمر، بالإضافة إلى ربطه بالعمل بحيث يصبح الأفراد قادرين على التعلم في الوظيفة.

تشجيع الاستعلام والحوار: يعمل الحوار على تنمية مهارات التفكير المنطقي لدى الأفراد، كما يزيد من قدرتهم على شرح أفكارهم للآخرين. كما أنّ هذه العملية تعمل على تغيير ثقافة المنظمة لتتقبل عمليات مثل الاستفسار، التغذية الراجعة والتجريب.

تشجيع التعاون وعمل الفريق: يتم تصميم العمل على شكل فرق للوصول إلى عدة مداخل للتفكير. فيعمل الفريق على تشجيع التعلم الجماعي والعمل الجماعي. كما أنّه يتم تشجيع التعاون ومكافأته.

خلق نظام لحيازة التعلم ومشاركته: يتم تطوير أنظمة تساعد على حيازة التعلم ومشاركته بين أفراد المنظمة، كما يتم تكامل هذه الأنظمة مع نظام العمل بحيث يسمح للأفراد بالوصول لهذه الأنظمة ذات التكنولوجيا المختلفة.

تمكين الموظفين للوصول إلى رؤية مشتركة: يتم تشجيع الموظفين للمشاركة في وضع رؤية مشتركة والمشاركة في تطبيقها. كما يتم توزيع المسؤولية بالتساوي مع عملية اتخاذ القرار لتحفيز الموظفين تعلم ما هم مسؤولين عنه.

ربط المنظمة بالبيئة الخارجية: يتم مساعدة الأفراد في المنظمة لرؤية أثر أعمالهم على المنظمة كاملة. كما يتم ربط المنظمة بالمجتمع من خلال مسح البيئة الخارجية والاستفادة من المعلومات التي يتم جمعها لتعديل العمل ليتناسب والبيئة الخارجية.

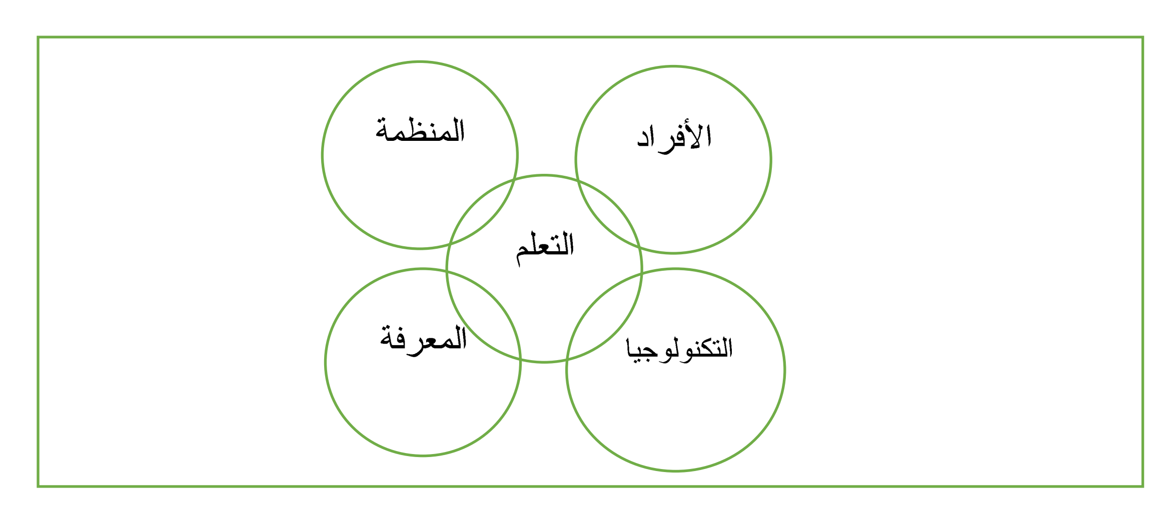
توفير قيادة استراتيجية للتعلم: يتم استخدام التعلم لتحقيق أهداف ومخرجات المنظمة الاستراتيجية. كما يمكن أن تقوم القيادة بدعم عملية التعلم من خلال سلوكها كمثال يُحتذى به.

5.4.3 نموذج ماركوارد

لقد أورد ماركوارد (2002، 23) Marquardt خمسة نظم فرعية للمنظمة المتعلمة هي التعلم (Learning)، المنظمة (Organization)، الأفراد (People)، المعرفة (Knowledge) والتكنولوجيا (Technology).

يقع النظام الفرعي للتعلم في قلب النموذج الخاص بالمنظمة المتعلمة، ومن الممكن أن تكون على مستوى الفرد، الفريق والمنظمة. ويمثل هذا النظام الفرعي مستويات وأنواع التعلم اللازمة للمنظمة المتعلمة والمهارات ذات الصلة. الشكل التالي يمثل نموذج المنظمة المتعلمة.

شكل رقم (3- 7): نموذج نظم المنظمة المتعلمة



Resource: Marquardt, M. J. (2002). ***Building the learning organization: Mastering the 5 elements for corporate learning*** (2nd ed.). Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing, INC.

6.4.3 مستويات التعلم

إنّ هناك ثلاثة مستويات مستقلة ولكن مرتبطة في المنظمة المتعلمة هي (Marquardt, 2002, 24-25):

1) المستويات: وتُقسم إلى ثلاثة أنواع هي:

- تعلم الأفراد: تشير إلى التغيير في المهارات، الرؤى، المعرفة، التوجهات والقيم المكتسبة من خلال الدراسة الذاتية، التعليمات المبنية على التكنولوجيا والملاحظة.
- تعلم الفرق او المجموعات: تغطي الزيادة في المعرفة، المهارات والجدارات المتحققة داخل وبوساطة المجموعة.
- تعلم المنظمة: تمثل التحسن في القدرات الفكرية والإنتاجية من خلال الالتزام بالتطوير المستمر استغلال فرصه في المنظمة.

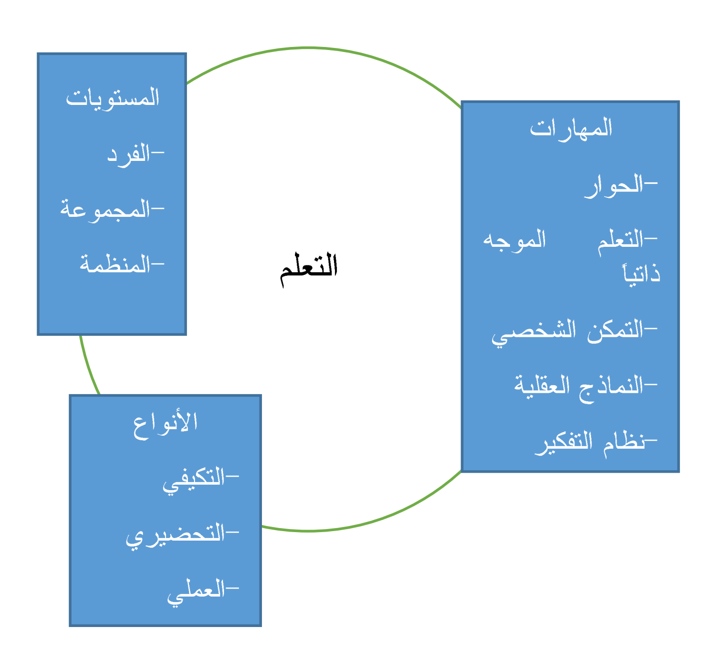
2) أنواع التعلم:

- التعلم التكيفي (Adaptive Learning): يكون عندما يتم الاعتماد على الخبرات السابقة لتعديل السلوك المستقبلي.
- التعلم التحضيري (Anticipatory Learning): وهو يعبر عن اكتساب المعرفة من خلال تصور المستقبل، وهو يحاول تجنب سلبيات النتائج والخبرات من خلال استغلال الفرص المستقبلية.
- التعلم العملي (Action Learning): ويعبر عن الاستفسار عن الواقع والتفكر فيه في الوقت الحاضر، ومن ثم تطبيق هذه المعرفة لتطوير الأفراد، المجموعات والمنظمة.

3) المهارات: هناك خمس مهارات لازمة لإنشاء وتعظيم المنظمة المتعلمة

1) نظام التفكير (Systems Thinking): يمثل إطار مفاهيمي لجعل الأنماط الكاملة أكثر وضوحاً، وتحديد كيفية تغييرها بشكل فعّال.
2) النماذج العقلية (Mental Models): هي الفرضيات المتأصلة والتي تؤثر في وجهات نظرنا واعمالنا في العالم.
3) التمكن الشخصي (Personal Mastery): تشير إلى مستوى عالٍ من الكفاءة في موضوع أو مجال مهارة معينة.
4) التعلم الموجه ذاتياً (Self-Directed Learning): تعني أنّ كل فرد واعٍ، مدرك ومتحمس لتقبل مسؤولية كونه متعلماً.
5) الحوار (Dialogue): يدل على مستوى عالٍ من الاستماع والتواصل بين الأفراد.

شكل رقم (3- 8): نظام التعلم الفرعي



Source: Marquardt, M. J. (2002). ***Building the learning organization: Mastering the 5 elements for corporate learning*** (2nd ed.). Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing, INC.

يشير نظام التعلم الفرعي إلى مستويات وأنواع التعلم الضرورية للمنظمة المتعلمة والمهارات المتصلة بالمنظمة. حيث أنّ التعلم يشكل النظام الفرعي الجوهري للمنظمة المتعلمة. فهو يحتل مكانة على مستوى الفرد، المجموعة والمنظمة ككل. فمهارات تفكير النظام (فهم النظام من خلال فهم مكوناته

والتفاعل بين هذه المكونات)، النماذج العقلية، التمكن الشخصي، التعليم الموجه ذاتياً والحوار ضرورية لتعظيم تعلم المنظمة.

5.3 نبذة عن الجامعات الفلسطينية

تضم دولة فلسطين جزأين رئيسيين هما الضفة الغربية وقطاع غزة. وتشرف وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية على (15) جامعة (ثلاث جامعات حكومية، ثلاث جامعات خاصة، ثمان جامعات عامة، وجامعة تعمل بنظام التعليم المفتوح) (صيدم، 2015). يعمل في الجامعات الفلسطينية التقليدية (4209) أكاديمي (282 برتبة بروفيسور، 387 برتبة أستاذ مشارك، 1465 برتبة أستاذ مساعد، 574 برتبة محاضر، و1435 برتبة مدرس، 25 بدون رتبة و 41 غير معروف الرتبة) ، أمّا في التعليم المفتوح فيعمل (1456) أكاديمي (19 برتبة بروفيسور، 58 برتبة أستاذ مشارك، 306 برتبة أستاذ مساعد،93 برتبة محاضر، 961 برتبة مدرس و19 بدون رتبة) (وزارة التعليم العالي الفلسطيني، 2016).

تعمل في الضفة الغربية تسع جامعات تقليدية (جامعتان حكوميتان، جامعة واحدة خاصة، وست جامعات عامة)، وجامعة واحدة تعتمد نظام التعليم المفتوح. يعمل في الجامعات التقليدية (3428) أكاديمياً موزعين ما بين أكاديمي تعليمي، أكاديمي إداري وأكاديمي بحثي، أمّا في جامعة القدس المفتوحة فان عدد العاملين الأكاديميين بلغ (1555) موزعين بين الضفة الغربية (17 مركز) وغزة (5 مراكز) (وزارة التعليم العالي الفلسطيني، 2016). حيث يبلغ عدد العاملين في جامعة القدس المفتوحة في قطاع غزة (309) منهم (79) أكاديمي (أبو جحجوح، صالح، نصار، و حسن، 2016). والجدول رقم (3- 5) يوضح اعداد الأكاديميين في جامعات الضفة.

جدول رقم (3- 5): توزيع العاملين في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية حسب الجامعة والتصنيف الوظيفي.

نوع الجامعة	**اسم الجامعة**	**أكاديمي تعليمي**	**أكاديمي إداري**	**أكاديمي بحثي**	**المجموع**
تقليدي	جامعة الخليل	370	38	0	408
	جامعة بوليتكنك فلسطين	126	18	4	148
	جامعة بيت لحم	183	13	1	197
	جامعة القدس	599	1	0	600
	جامعة بير زيت	476	70	11	557
	جامعة النجاح الوطنية	899	78	0	977
	الجامعة العربية الامريكية	255	59	0	314
	جامعة فلسطين التقنية- خضوري	163	13	0	176
	جامعة الاستقلال	38	13	0	51
التعليم المفتوح	جامعة القدس المفتوحة	1377	97	2	1476
المجموع		3966	400	617	4904

المصدر: وزارة التربية والتعليم العالي (2016). ***الدليل الاحصائي السنوي لمؤسسات التعليم العالي الفلسطينية***. رام الله، فلسطين. تم الاسترداد من

http://www.mohe.pna.ps/LinkClick.aspx?fileticket=JxnsA2prTeI%3d&tabid=138&portalid=0&mid=924

وفيما يلي نبذة مختصرة عن الجامعات الفلسطينية

1.5.3 جامعة الخليل

تأسست جامعة الخليل في عام 1971م على يد علي أحمد درويش الجعبري المولود عام 1900 في مدينة الخليل. وكانت في بدايتها عبارة عن كلية تخدم (43) طالباً وطالبة، ثم تحولت الى جامعة وتمت تسميتها بجامعة الخليل في عام 1980م (الجعبري، بدون). ويدرس في الجامعة حالياً (9743) طالباً في عشر كليات (العلوم والتكنولوجيا، الشريعة، التربية، الصيدلية والعلوم الصحية، التمريض، الآداب، التمويل والإدارة والدراسات العليا) بالإضافة الى برنامج الدبلوم. ويدرس (439) طالباً في الدراسات العليا (حقائق وأرقام-جامعة الخليل ، 2016). وتمنح جامعة الخليل شهادة البكالوريوس في (32) تخصصاً من خلال (10) كليات (برامج البكالوريوس-جامعة الخليل ، 2017). كما انها تمنح شهادة الماجستير في (11) تخصصاً من خلال كلية الدراسات العليا (برامج الماجستير-جامعة الخليل، بدون).

ويعمل في جامعة الخليل (572) موظفاً منهم (370) أكاديمي تعليمي و (38) أكاديمي إداري، و(164) موزعين بين إداري (81)، مهني اختصاصي (42) وعامل غير ماهر (41). يبين الجدول رقم (3- 6) توزيع العاملين في جامعة الخليل حسب الدرجة العلمية والجنس، أمّا الجدول (3- 7) فيبين توزيع الأكاديميين التعليميين في جامعة الخليل حسب الدرجة العلمية والجنس.

جدول رقم (3- 6): توزيع العاملين في جامعة الخليل حسب الدرجة العلمية والجنس.

الدرجة العلمية	**ذكور**	**اناث**	**المجموع**
دكتوراه	150	13	163
ماجستير	167	63	230
دبلوم عالٍ	1	0	1
بكالوريوس	41	44	85
دبلوم متوسط	35	29	64
ثانوية عامة	14	2	16

دون الثانوية العامة	11	2	13
المجموع			572

المصدر: وزارة التربية والتعليم العالي (2016). ***الدليل الاحصائي السنوي لمؤسسات التعليم العالي الفلسطينية***. رام الله، فلسطين. تم الاسترداد من

http://www.mohe.pna.ps/LinkClick.aspx?fileticket=JxnsA2prTeI%3d&tabid=138&portalid=0&mid=924.

جدول رقم (3- 7): توزيع الأكاديميين التعليميين المتفرغين وغير المتفرغين في جامعة الخليل حسب الدرجة العلمية والجنس.

	الدرجة العلمية	**ذكور**	**اناث**	**المجموع**
دكتوراه	متفرغ	69	7	76
	غير متفرغ	51	5	56
ماجستير	متفرغ	38	17	55
	غير متفرغ	119	42	161
دبلوم عالٍ	متفرغ	1	0	1
	غير متفرغ	0	0	0
بكالوريوس	متفرغ	0	2	2
	غير متفرغ	14	5	19
المجموع				370

المصدر: وزارة التربية والتعليم العالي (2016). ***الدليل الاحصائي السنوي لمؤسسات التعليم العالي الفلسطينية***. رام الله، فلسطين. تم الاسترداد من

http://www.mohe.pna.ps/LinkClick.aspx?fileticket=JxnsA2prTeI%3d&tabid=138&portalid=0&mid=924.

2.5.3 جامعة بوليتكنك فلسطين

تقع جامعة بوليتكنك فلسطين في مدينة الخليل، وهي من الجامعات العامة في فلسطين. تم انشاء هذه الجامعة في عام 1978م على ايدي رابطة الجامعيين في مدينة الخليل، وكانت في بدايتها كلية فنية هندسية تمنح درجة الدبلوم، ثم تطورت لمنح درجة البكالوريوس في بعض برامج الهندسة في عام 1991 (لمحة عن جامعة بوليتكنك فلسطين، بدون). يدرس حالياً في الجامعة (4126) طالباً موزعين على خمس كليات (الهندسة، العلوم التطبيقية، العلوم الإدارية ونظم المعلومات، تكنولوجيا المعلومات

وهندسة المعلومات والدراسات العليا)، فيها (28) برنامجاً يؤدي الى الحصول على درجة البكالوريوس من خلال أربع كليات، ستة برامج تؤدي الى الحصول على درجة الماجستير و(26) برنامجاً في الدبلوم (حقائق وأرقام- جامعة بوليتكنك فلسطين، بدون).

يعمل في جامعة البوليتكنك (358) موظفاً منهم (126) أكاديمياً تعليمياً و(18) أكاديمي إداري، أربعة أكاديمي بحثي و(210) موزعين بين إداري (199)، مهني اختصاصي (10) وعامل تقني حرفي واحد. يبين الجدول رقم (3- 8) توزيع العاملين في جامعة البوليتكنك حسب الدرجة العلمية والجنس، أمّا الجدول (3- 9) فيبين توزيع الأكاديميين التعليميين في جامعة البوليتكنك حسب الدرجة العلمية والجنس.

جدول رقم (3- 8): توزيع العاملين في جامعة الخليل حسب الدرجة العلمية والجنس.

الدرجة العلمية	**ذكور**	**اناث**	**المجموع**
دكتوراه	69	4	73
ماجستير	54	20	74
بكالوريوس	75	36	111
دبلوم متوسط	34	20	54
ثانوية عامة	27	0	27
بلا شهادة	19	0	19
المجموع			358

المصدر: وزارة التربية والتعليم العالي (2016). ***الدليل الاحصائي السنوي لمؤسسات التعليم العالي الفلسطينية***. رام الله، فلسطين. تم الاسترداد من

http://www.mohe.pna.ps/LinkClick.aspx?fileticket=JxnsA2prTeI%3d&tabid=138&portalid=0&mid=924.

جدول رقم (3- 9): توزيع الأكاديميين التعليميين المتفرغين وغير المتفرغين في جامعة البوليتكنك حسب الدرجة العلمية والجنس.

	الدرجة العلمية	**ذكور**	**اناث**	**المجموع**
دكتوراه	متفرغ	56	3	59
ماجستير	متفرغ	45	20	65
	غير متفرغ	0	0	0

بكالوريوس	متفرغ	2	0	2
المجموع				126

المصدر: وزارة التربية والتعليم العالي (2016). ***الدليل الاحصائي السنوي لمؤسسات التعليم العالي الفلسطينية***. رام الله، فلسطين. تم الاسترداد من

http://www.mohe.pna.ps/LinkClick.aspx?fileticket=JxnsA2prTeI%3d&tabid=138&portalid=0&mid=924.

3.5.3 جامعة بيت لحم

تأسست جامعة بيت لحم في عام 1972م كمساعدة من البابا للشعب الفلسطيني، وتم افتتاحها كجامعة في عام 1973م لتستقبل (112) طالباً وطالبة، ويُشرف على إدارة الجامعة الفاتيكان والرئيس العام لإخوة المدارس المسيحية (عن الجامعة- بيت لحم، بدون). يدرس في الجامعة (3290) طالباً وطالبة موزعين على ست كليات (الآداب، العلوم، إدارة الفنادق والسياحة، التمريض والعلوم الصحية، إدارة الاعمال، التربية والدراسات العليا)، منهم (3001) يدرسون في برامج تؤدي الى شهادة البكالوريوس، (114) في برامج تؤدي الى شهادة الماجستير، (100) في برامج تؤدي الى شهادة الدبلوم العالي و(75) في برنامج الدبلوم (Institutional Research Unit- Bethlehem University, 2016).

يعمل في جامعة بيت لحم (385) موظفاً منهم (183) أكاديمي تعليمي، (13) أكاديمي إداري، وأكاديمي بحثي واحد، (188) موزعين بين إداري (23)، مكتبي (61)، مهني اختصاصي (48)، عامل غير ماهر (51) وعامل تقني حرفي (5). يبين الجدول رقم (3- 10) توزيع العاملين في جامعة بيت لحم حسب الدرجة العلمية والجنس، أمّا الجدول (3- 11) فيبين توزيع الأكاديميين التعليميين في جامعة بيت لحم حسب الدرجة العلمية والجنس.

جدول رقم (3- 10): توزيع العاملين في جامعة بيت لحم حسب الدرجة العلمية والجنس.

الدرجة العلمية	**ذكور**	**اناث**	**المجموع**
دكتوراه	69	19	88
ماجستير	75	63	138
بكالوريوس	28	41	69
دبلوم متوسط	17	19	36
دبلوم مهني	6	0	6

ثانوية عامة	7	1	8
دون الثانوية العامة	28	7	35
غير معروف	3	2	5
المجموع			385

المصدر: وزارة التربية والتعليم العالي (2016). ***الدليل الاحصائي السنوي لمؤسسات التعليم العالي الفلسطينية***. رام الله، فلسطين. تم الاسترداد من

http://www.mohe.pna.ps/LinkClick.aspx?fileticket=JxnsA2prTeI%3d&tabid=138&portalid=0&mid=924.

جدول رقم (3- 11): توزيع الأكاديميين التعليميين المتفرغين وغير المتفرغين في جامعة الخليل حسب الدرجة العلمية والجنس.

	الدرجة العلمية	**ذكور**	**اناث**	**المجموع**
دكتوراه	متفرغ	27	6	33
	غير متفرغ	32	9	41
ماجستير	متفرغ	25	31	56
	غير متفرغ	34	19	53
المجموع				183

المصدر: وزارة التربية والتعليم العالي (2016). ***الدليل الاحصائي السنوي لمؤسسات التعليم العالي الفلسطينية***. رام الله، فلسطين. تم الاسترداد من

http://www.mohe.pna.ps/LinkClick.aspx?fileticket=JxnsA2prTeI%3d&tabid=138&portalid=0&mid=924.

4.5.3 جامعة بير زيت

تقع جامعة بير زيت في بلدة بير زيت قرب مدينة رام الله في فلسطين. في عام 1924م تأسست مدرسة ابتدائية للإناث في قرية بير زيت لتتحول في عام 1953 الى كلية، وفي عام 1972 الى جامعة بير زيت التي تمنح شهادة البكالوريوس في العلوم والآداب. يدرس في جامعة بير زيت حالياً (13004) طالباً وطالبة في تسع كليات (الآداب، الاعمال والاقتصاد، الحقوق والإدارة العامة، الهندسة، التربية، التمريض والمهن الصحية، العلوم، تكنولوجيا المعلومات والدراسات العليا) منهم (1356) طالباً في كلية الدراسات العليا (ماجستير ودكتوراه)، حيث تطرح الجامعة (101) برنامجاً أكاديميا منها (67) برنامجاً يؤدي الى درجة البكالوريوس، (30) برنامجاً يؤدي الى درجة الماجستير، برنامج واحد يؤدي

الى درجة الدكتوراه، برنامجين يؤديان الى درجة الدبلوم العالي وبرنامج الدراسات العربية والفلسطينية للطلبة الاجانب (حقائق وأرقام- جامعة بيرزيت، بدون).

يعمل في جامعة بير زيت (1256) موظفاً منهم (476) أكاديمي تعليمي و(70) أكاديمي إداري، (11) أكاديمي بحثي و(699) موزعين بين إداري (56)، مكتبي (212)، مساعد بحث وتدريس (186)، مهني اختصاصي (87)، تقني وحرفي (69) وعامل غير ماهر (89). يبين الجدول رقم (3- 12) توزيع العاملين في جامعة بير زيت حسب الدرجة العلمية والجنس، أمّا الجدول (3- 13) فيبين توزيع الأكاديميين التعليميين في جامعة بير زيت حسب الدرجة العلمية والجنس.

جدول رقم (3- 12): توزيع العاملين في جامعة بير زيت حسب الدرجة العلمية والجنس.

الدرجة العلمية	**ذكور**	**اناث**	**المجموع**
دكتوراه	247	66	313
ماجستير	187	163	350
دبلوم عالٍ	1	0	1
بكالوريوس	154	200	354
دبلوم متوسط	33	67	100
ثانوية عامة	33	7	40
دون الثانوية العامة	53	15	68
غير معروف	16	14	30
المجموع			1256

المصدر: وزارة التربية والتعليم العالي (2016). ***الدليل الاحصائي السنوي لمؤسسات التعليم العالي الفلسطينية***. رام الله، فلسطين. تم الاسترداد من

http://www.mohe.pna.ps/LinkClick.aspx?fileticket=JxnsA2prTeI%3d&tabid=138&portalid=0&mid=924.

جدول رقم (3- 13): توزيع الأكاديميين التعليميين المتفرغين وغير المتفرغين في جامعة بير زيت حسب الدرجة العلمية والجنس.

	الدرجة العلمية	**ذكور**	**اناث**	**المجموع**
دكتوراه	متفرغ	152	37	189
	غير متفرغ	45	16	61
ماجستير	متفرغ	74	66	140

	غير متفرغ	42	34	76
	غير متفرغ	0	0	0
بكالوريوس	متفرغ	1	5	6
	غير متفرغ	3	1	4
المجموع				476

المصدر: وزارة التربية والتعليم العالي (2016). ***الدليل الاحصائي السنوي لمؤسسات التعليم العالي الفلسطينية***. رام الله، فلسطين. تم الاسترداد من

http://www.mohe.pna.ps/LinkClick.aspx?fileticket=JxnsA2prTeI%3d&tabid=138&portalid=0&mid=924.

5.5.3 جامعة النجاح الوطنية

بدأت جامعة النجاح مسيرتها كمدرسة ابتدائية في عام 1918م حيث استقبلت الطلاب من جميع انحاء فلسطين وبعض اقطار الوطن العربي، في عام 1948م تم تسميتها بكلية النجاح الوطنية، في عام 1956م تحولت الى دار معلمين، في عام 1977م تحولت الى جامعة النجاح الوطنية تضم كليتي العلوم والآداب (التاريخ والحضارة- جامعة النجاح الوطنية، 2017). يدرس في جامعة النجاح (20452) طالباً وطالبة يدرسون في (13) كلية موزعة على أجزاء الحرم الجامعي المختلفة في احدى عشر كلية (العلوم الانسانية، الاقتصاد والعلوم الاجتماعية، القانون، الطب وعلوم الصحة، الزراعة والطب البيطري، العلوم، العلوم التربوية واعداد المعلمين، الفنون الجميلة، الشريعة، الهندسة وتكنولوجيا المعلومات والدراسات العليا) ، حيث تقدم (79) برنامجاً لمرحلة البكالوريوس، (23) برنامجاً للدبلوم المتوسط، (52) برنامجاً لمرحلة الدراسات العليا بما فيها ثلاثة برامج للدبلوم العالي في الطب وبرنامجي دكتوراه في الكيمياء والفيزياء (حقائق وارقام- جامعة النجاح الوطنية، 2017).

يعمل في جامعة النجاح (1913) موظفاً منهم (899) أكاديمي تعليمي و (78) أكاديمي إداري، و(936) موزعين بين إداري (140)، مكتبي (38)، مهني اختصاصي (508)، تقني وحرفي (51) وعامل غير ماهر (199). يبين الجدول رقم (3- 14) توزيع العاملين في جامعة النجاح حسب الدرجة العلمية والجنس، أمّا الجدول (3- 15) فيبين توزيع الأكاديميين التعليميين في جامعة النجاح حسب الدرجة العلمية والجنس.

جدول رقم (3- 14): توزيع العاملين في جامعة النجاح حسب الدرجة العلمية والجنس.

الدرجة العلمية	ذكور	اناث	المجموع
دكتوراه	457	55	512
ماجستير	320	170	490
دبلوم عالٍ	1	0	1
بكالوريوس	233	248	481
دبلوم متوسط	82	76	158
ثانوية عامة	43	9	52
دون الثانوية العامة	214	5	219
	المجموع		1913

المصدر: وزارة التربية والتعليم العالي (2016). ***الدليل الاحصائي السنوي لمؤسسات التعليم العالي الفلسطينية***. رام الله، فلسطين. تم الاسترداد من

http://www.mohe.pna.ps/LinkClick.aspx?fileticket=JxnsA2prTeI%3d&tabid=138&portalid=0&mid=924.

جدول رقم (3- 15): توزيع الأكاديميين التعليميين المتفرغين وغير المتفرغين في جامعة النجاح حسب الدرجة العلمية والجنس.

	الدرجة العلمية	ذكور	اناث	المجموع
دكتوراه	متفرغ	284	32	316
	غير متفرغ	113	17	130
ماجستير	متفرغ	157	81	238
	غير متفرغ	131	80	211
دبلوم عالٍ	غير متفرغ	1	0	1
بكالوريوس	متفرغ	3	0	3
		المجموع		899

المصدر: وزارة التربية والتعليم العالي (2016). ***الدليل الاحصائي السنوي لمؤسسات التعليم العالي الفلسطينية***. رام الله، فلسطين. تم الاسترداد من

http://www.mohe.pna.ps/LinkClick.aspx?fileticket=JxnsA2prTeI%3d&tabid=138&portalid=0&mid=924.

6.5.3 الجامعة العربية الامريكية

تُعتبر الجامعة العربية الامريكية أول جامعة خاصة في فلسطين، تأسست في عام 2000م بالتعاون مع جامعة ولاية كاليفورنيا (CSU) في محافظة ستانيسلوس وجامعة ولاية يوته (USU) في محافظة لوجان (نظرة عامة- الجامعة العربية الامريكية، 2016). يدرس في الجامعة (8700) طالب (وزارة

التعليم العالي الفلسطيني، 2016)، وتضم الجامعة العربية الامريكية ثمان كليات تمنح درجة البكالوريوس (كلية العلوم الإدارية والمالية، كلية الهندسة وتكنولوجيا المعلومات، العلوم، الآداب، الحقوق، طب الاسنان، التمريض، وكلية العلوم الطبية المساندة) وكلية الدراسات العليا التي تمنح شهادة الماجستير في عشرة تخصصات (رياضيات تطبيقية، إدارة اعمال، قانون تجاري، علم الحاسوب، حل الصراعات، الادب والتواصل بين الثقافات، الفيزياء، إدارة الجودة، والتخطيط الاستراتيجي وتجنيد الأموال) بالإضافة الى برنامج الدبلوم العالي في زراعة الاسنان.

يعمل في الجامعة العربية الامريكية (703) موظفاً منهم (255) أكاديمياً تعليمياً و (59) أكاديمياً إدارياً، و(389) موزعين بين إداري (35)، مكتبي (105)، مهني اختصاصي (168)، تقني وحرفي (13) وعامل غير ماهر (68). يبين الجدول رقم (3- 16) توزيع العاملين في الجامعة العربية الامريكية حسب الدرجة العلمية والجنس، أمّا الجدول (3- 17) فيبين توزيع الأكاديميين التعليميين في الجامعة العربية الامريكية حسب الدرجة العلمية والجنس.

جدول رقم (3- 16): توزيع العاملين في الجامعة العربية الامريكية حسب الدرجة العلمية والجنس.

	الدرجة العلمية	**ذكور**	**اناث**	**المجموع**
دكتوراه	متفرغ	90	8	98
	غير متفرغ	17	1	18
ماجستير	متفرغ	56	18	74
	غير متفرغ	35	23	58
بكالوريوس	غير متفرغ	5	2	7
المجموع				255

المصدر: وزارة التربية والتعليم العالي (2016). ***الدليل الاحصائي السنوي لمؤسسات التعليم العالي الفلسطينية***. رام الله، فلسطين. تم الاسترداد من

http://www.mohe.pna.ps/LinkClick.aspx?fileticket=JxnsA2prTeI%3d&tabid=138&portalid=0&mid=924.

جدول رقم (3- 17): توزيع الأكاديميين التعليميين المتفرغين وغير المتفرغين في الجامعة العربية الامريكية حسب الدرجة العلمية والجنس.

الدرجة العلمية	**ذكور**	**اناث**	**المجموع**
دكتوراه	157	10	167

ماجستير	109	50	159
دبلوم عالٍ	3	1	4
بكالوريوس	140	104	244
دبلوم متوسط	17	23	40
ثانوية عامة	20	2	22
دون الثانوية العامة	8	1	9
بلا شهادة	48	10	58
المجموع			703

المصدر: وزارة التربية والتعليم العالي (2016). ***الدليل الاحصائي السنوي لمؤسسات التعليم العالي الفلسطينية***. رام الله، فلسطين. تم الاسترداد من

http://www.mohe.pna.ps/LinkClick.aspx?fileticket=JxnsA2prTeI%3d&tabid=138&portalid=0&mid=924.

7.5.3 جامعة فلسطين التقنية خضوري

نشأت جامعة خضوري في عام 1930م كمدرسة زراعية بإشراف دائرة الزراعة والغابات بالتعاون مع دائرة المعارف، واستولت عليها السلطة العسكرية البريطانية ابان الحرب العالمية الثانية، وبعد نكبة عام 1948م تبعت لوزارة التربية والتعليم الأردني، وفي العام 1961 تم رفع مستوى مدرسة خضوري الزراعية إلى كلية زراعية متوسطة وأصبح اسمها "كلية الحسين الزراعية" وكانت مدة الدراسة فيها سنتين، في بداية العام 1965 تم تأسيس قسم لإعداد معلمي العلوم والرياضيات من حملة شهادة الثانوية العامة الفرع العلمي ومدة الدراسة كانت سنتين وأصبح اسمها " معهد الحسين الزراعي"، وفي العام 1968 بعد الاحتلال الإسرائيلي للضفة الغربية تم تغيير اسمها من كلية الحسين الزراعية إلى المعهد الزراعي/طولكرم، في العام 1993 تغير اسمها لتصبح "كلية بوليتكنك" (خضوري في سطور- جامعة فلسطين التقنية- خضوري، 2013).

يدرس في الجامعة (7414) طالباً (وزارة التعليم العالي الفلسطيني، 2016) موزعين على خمس كليات (الهندسة وتكنولوجيا المعلومات، العلوم والآداب، الاعمال والاقتصاد، فلسطين التقنية وكلية العلوم والتكنولوجيا الزراعية) تمنح درجة البكالوريوس (الكليات، 2014).

يعمل في جامعة فلسطين التقنية خضوري (302) موظفاً منهم (163) أكاديمياً تعليمياً و (13) أكاديمياً إدارياً، و(126) موزعين بين إداري (99)، تقنياً وحرفياً (4) وعمال غير ماهرين (23). يبين الجدول رقم (3- 18) توزيع العاملين في جامعة فلسطين التقنية خضوري حسب الدرجة العلمية والجنس، أمّا

الجدول (3- 19) فيبين توزيع الأكاديميين التعليميين في جامعة فلسطين التقنية خضوري حسب الدرجة العلمية والجنس.

جدول رقم (3- 18): توزيع العاملين في جامعة فلسطين التقنية خضوري حسب الدرجة العلمية والجنس.

الدرجة العلمية	**ذكور**	**اناث**	**المجموع**
دكتوراه	55	5	60
ماجستير	74	18	92
بكالوريوس	57	30	87
دبلوم متوسط	12	20	32
ثانوية عامة	8	1	9
دون الثانوية العامة	21	1	22
	المجموع		302

المصدر: وزارة التربية والتعليم العالي (2016). ***الدليل الاحصائي السنوي لمؤسسات التعليم العالي الفلسطينية***. رام الله، فلسطين. تم الاسترداد من

http://www.mohe.pna.ps/LinkClick.aspx?fileticket=JxnsA2prTeI%3d&tabid=138&portalid=0&mid=924.

جدول رقم (3- 19): توزيع الأكاديميين التعليميين المتفرغين وغير المتفرغين في جامعة فلسطين التقنية خضوري حسب الدرجة العلمية والجنس.

	الدرجة العلمية	**ذكور**	**اناث**	**المجموع**
دكتوراه	متفرغ	42	4	46

ماجستير	متفرغ	65	18	83
بكالوريوس	متفرغ	17	17	34
المجموع				163

المصدر: وزارة التربية والتعليم العالي (2016). ***الدليل الاحصائي السنوي لمؤسسات التعليم العالي الفلسطينية***. رام الله، فلسطين. تم الاسترداد من

http://www.mohe.pna.ps/LinkClick.aspx?fileticket=JxnsA2prTeI%3d&tabid=138&portalid=0&mid=924.

8.5.3 جامعة الاستقلال

نشأت في العام 1998 جامعة الاستقلال على أرض فلسطين تحت مسمى الأكاديمية الفلسطينية للعلوم الأمنية، وافتتحها فخامة السيد الرئيس محمود عباس في العام 2007، وتم تحويلها في العام 2011 إلى جامعة، وهي الجامعة الحكومية الأحدث والأولى التي تختص وحدها دون المؤسسات الجامعية في فلسطين بالتعليم العالي في مجال العلوم الأمنية والعسكرية والشرطية، وتمنح درجة البكالوريوس في سبعة تخصصات، وثمانية برامج دبلوم مهني متخصصة، وجميع التخصصات موزعة على أربع كليات (كلية العلوم الإنسانية، العلوم الإدارية، القانون واللغات) (حول الاستقلال، بدون). ويدرس في الجامعة (881) طالباً (وزارة التعليم العالي الفلسطيني، 2016).

يعمل في جامعة الاستقلال (328) موظفاً منهم (38) أكاديمياً تعليمياً و (13) أكاديمياً ادارياً، وأربعة أكاديميين بحثيين، و(277) موزعين بين إداري (84)، مكتبياً (17)، مهنياً اختصاصياً (28)، تقنياً وحرفياً (58) وعامل غير ماهر (86). يبين الجدول رقم (3- 20) توزيع العاملين في جامعة الاستقلال حسب الدرجة العلمية والجنس، أمّا الجدول (3- 21) فيبين توزيع الأكاديميين التعليميين في جامعة الاستقلال حسب الدرجة العلمية والجنس.

جدول رقم (3- 20): توزيع العاملين في جامعة الاستقلال حسب الدرجة العلمية والجنس.

الدرجة العلمية	**ذكور**	**اناث**	**المجموع**
دكتوراه	21	3	24

ماجستير	27	12	39
بكالوريوس	52	28	80
دبلوم متوسط	9	6	15
ثانوية عامة	23	5	28
دون الثانوية العامة	112	30	142
المجموع			328

المصدر: وزارة التربية والتعليم العالي (2016). ***الدليل الاحصائي السنوي لمؤسسات التعليم العالي الفلسطينية***. رام الله، فلسطين. تم الاسترداد من

http://www.mohe.pna.ps/LinkClick.aspx?fileticket=JxnsA2prTeI%3d&tabid=138&portalid=0&mid=924.

جدول رقم (3- 21): توزيع الأكاديميين التعليميين المتفرغين وغير المتفرغين في جامعة الاستقلال حسب الدرجة العلمية والجنس.

	الدرجة العلمية	**ذكور**	**اناث**	**المجموع**
دكتوراه	متفرغ	13	2	15
ماجستير	متفرغ	17	6	23
المجموع				38

المصدر: وزارة التربية والتعليم العالي (2016). ***الدليل الاحصائي السنوي لمؤسسات التعليم العالي الفلسطينية***. رام الله، فلسطين. تم الاسترداد من

http://www.mohe.pna.ps/LinkClick.aspx?fileticket=JxnsA2prTeI%3d&tabid=138&portalid=0&mid=924.

9.5.3 جامعة القدس

تأسست جامعة القدس في عام 1984م، ويقع الحرم الرئيسي في بلدة ابوديس بالإضافة الى أربعة مواقع أخرى متمركزة في مدينة القدس، الشيخ جراح، بيت حنينا ورام الله. ففي البداية تم انشاء العديد من الكليات المستقلة في القدس وضواحيها، فجاءت المبادرة الأولى مع إنشاء كلية الدعوة وأصول الدين في بيت حنينا في عام 1978، وتبعتها كليتا المهن الطبية، والعلوم والتكنولوجيا في مدينة البيرة وأبو ديس على التوالي، في عام 1979. وفي عام 1982، تشكلت كلية هند الحسيني للمرأة (كلية الآداب) ومركز

الآثار الإسلامية في حي الشيخ جراح في القدس. ومن هنا بدأ الرؤية لتشكيل جامعة في العاصمة القدس، تبلورت عندما تقرر في عام 1984 توحيد هذه الكليات (نبذة تاريخية- جامعة القدس، بدون).

تحتوي الجامعة حالياً على خمسة عشر كلية أكاديمية (كلية الآداب، العلوم والتكنولوجيا، الطب، طب الأسنان، الصحة العامة، والقانون، القرآن والدراسات الإسلامية، كلية الدعوة وأصول الدين، المهن الصحية، والهندسة، والفقه، والتعليم، والإدارة والاقتصاد، والكلية الشرفية (بارد)- القدس، والصيدلة) (من نحن- جامعة القدس، بدون). ويدرس في الجامعة (13000) طالب.

يعمل في جامعة القدس (1216) موظفاً منهم (599) أكاديمي إداري واحد، و(616) موزعين بين إداري (424)، مكتبي (24)، مهني اختصاصي (59)، وعامل غير ماهر (109). يبين الجدول رقم (3- 22) توزيع العاملين في جامعة القدس حسب الدرجة العلمية والجنس، أمّا الجدول (3- 23) فيبين توزيع الأكاديميين التعليميين في جامعة القدس حسب الدرجة العلمية والجنس.

جدول رقم (3- 22): توزيع العاملين في جامعة القدس حسب الدرجة العلمية والجنس.

الدرجة العلمية	**ذكور**	**اناث**	**المجموع**
دكتوراه	277	49	326
ماجستير	196	145	341
دبلوم عالي	4	1	5
بكالوريوس	178	144	322
دبلوم متوسط	13	30	43
ثانوية عامة	8	5	13
دون الثانوية العامة	4	0	4
غير معروف	123	39	162
المجموع			1216

المصدر: وزارة التربية والتعليم العالي (2016). ***الدليل الاحصائي السنوي لمؤسسات التعليم العالي الفلسطينية***. رام الله، فلسطين. تم الاسترداد من

http://www.mohe.pna.ps/LinkClick.aspx?fileticket=JxnsA2prTeI%3d&tabid=138&portalid=0&mid=924.

جدول رقم (3- 23): توزيع الأكاديميين التعليميين المتفرغين وغير المتفرغين في جامعة القدس حسب الدرجة العلمية والجنس.

	الدرجة العلمية	ذكور	اناث	المجموع
دكتوراه	متفرغ	249	40	298
	غير متفرغ	14	6	20
ماجستير	متفرغ	101	57	158
	غير متفرغ	21	13	34
دبلوم عالي	متفرغ	3	1	4
بكالوريوس	متفرغ	53	8	61
	غير متفرغ	4	2	6
غير معروف	متفرغ	12	6	18
	المجموع			599

المصدر: وزارة التربية والتعليم العالي (2016). ***الدليل الاحصائي السنوي لمؤسسات التعليم العالي الفلسطينية***. رام الله، فلسطين. تم الاسترداد من

http://www.mohe.pna.ps/LinkClick.aspx?fileticket=JxnsA2prTeI%3d&tabid=138&portalid=0&mid=924.

10.5.3 جامعة القدس المفتوحة

هي أول جامعة فلسطينية تعتمد نظام التعليم المفتوح. بدأت في عام 1991، حيث باشرت الجامعة خدماتها التعليمية في فلسطين متخذة من مدينة القدس الشريف مقراً رئيساً لها، وأنشأت فروعاً ومراكز دراسية في المدن الفلسطينية الكبرى (نشأة الجامعة التاريخية- جامعة القدس المفتوحة، بدون). يدرس في الجامعة حالياً (56020) طالباً في بداية الفصل الدراسي الاول من العام الأكاديمي 2016-2017 م موزعين على ثمان كليات (كلية التكنولوجيا والعلوم التطبيقية، كلية الزراعة، كلية التنمية الاجتماعية والأسرية، كلية الاعلام، كلية العلوم الإدارية والاقتصادية، كلية العلوم التربوية، كلية الآدب ودبلوم التأهيل التربوي) بالإضافة الى السنة التحضيرية. (حقائق، وأرقام، واحصائيات- جامعة القدس المفتوحة، بدون).

الفصل الرابع: منهجية الدراسة

منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

1.4 مقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً للطرق والإجراءات التي استخدمها الباحث في الدراسة من حيث المنهجية المتبعة ومجتمع الدراسة والعينة وكيفية اختيارها، وأدوات الدراسة المستخدمة في جمع البيانات، وتوضيح الأساليب الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخراج النتائج.

2.4 منهجية الدراسة

لقد تم استخدام المنهجية التالية

تصميم الدراسة: فيما يلي شرح لكل من نوع الدراسة، طبيعتها، تخطيطها وضبطها، واخيراً تحديد وحدة التحليل.

3.4 نوع وطبيعة الدراسة

تُعتبر هذه الدراسة من حيث الطبيعة تطبيقية (Applied)، من حيث الغرض ايضاحية (Explanatory)، ومن حيث التخطيط فهي غير مخططة (Non Contrived Research) حيث انها تجري في البيئة الطبيعية للجامعات. كما تُعتبر دراسة مقطعية (Cross-Sectional) من حيث الأفق الزمني لأنها تجري على عينة واحدة.

4.4 الاستراتيجيات المتبعة في الدراسة

اعتمد الباحث مبدأ المعاينة، حيث تم سحب عينة عشوائية بسيطة ممثلة لمجتمع الدراسة.

5.4 مجتمع الدراسة

لقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الأكاديميين العاملين في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية وعددها عشر جامعات. ويمثل الجدول رقم (4- 1) الجامعات الفلسطينية التي مثلت مجتمع الدراسة.

وبلغ عدد أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات مجتمع الدراسة (N=3428).

جدول رقم (4- 1): أسماء الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية

الرقم	اسم الجامعة	سنة التأسيس[1]	عدد أعضاء الهيئة الاكاديمية
1	جامعة الخليل	1971م	370
2	جامعة بير زيت	1972م	476
3	جامعة بيت لحم	1973م	183
4	جامعة النجاح الوطنية	1977م	899
5	جامعة القدس	1984م	599
6	جامعة بوليتكنك فلسطين	1991م	126
7	جامعة القدس المفتوحة	1991م	319
8	جامعة فلسطين التقنية- خضوري	1993م	163
9	الجامعة العربية الامريكية	2000م	255
10	جامعة الاستقلال	2011م	38

6.4 عينة الدراسة

لقد اعتمد الباحث أسلوب العينة العشوائية البسيطة لسحب العينة من مجتمع الدراسة. حيث تم التوصل إلى اختيار (7) جامعات فلسطينية تمثل ما نسبته (70%) من مجتمع الدراسة. حيث تبين أنّ العينة الممثلة للمجتمع هي (n=346) وذلك استناداً إلى (Sekaran & Bougie, 2010, 295)، وعليه فقد قرر الباحث توزيع (420) استبانة حتى يضمن تمثيل العينة بشكل سليم. وقد تم استرداد (365) استبانة

[1] هي السنة التي بدأت فيها الجامعة منح درجة البكالوريوس

بنسبة (86.9%) من الاستبانات الموزعة منها (309) قابلة للتحليل. ويوضح الجدول رقم (4- 2) فيما يلي -والذي يمثل عينة الدراسة- توزيع الاستبانة على عينة الدراسة.

وللتأكد من عينة الدراسة تم استخدام معادلة ستيفن ثامبسون لتحديد حجم العينة حسب المعادلة التالية

$$n= \frac{N\times P \times(1-P)}{[(N-1) \times(d^2\div Z^2)] + P\times (1-}$$

حيث تمثل الرموز في المعادلة الاتي:

N: حجم مجتمع الدراسة (N=3428).

n: حجم العينة

Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (0.95) وتساوي (1.96).

d: نسبة الخطأ وتساوي (0.05).

P: نسبة توفر الخاصية المحايدة وتساوي (0.50).

$$n= \frac{N\times P \times(1-P)}{[(N-1) \times(d^2\div Z^2)] + P\times (1-}$$

$$n= \frac{3428\times 0.5 \times (1-0.5)}{[(3428-1) \times ((0.05)^2\div (1.96)^2)] + 0.5\times 0.5}$$

$$n= \frac{3428\times 0.5 \times 0.5}{[3427\times0.0025\div3.8416)] + .25}$$

$$n = \frac{857}{2.23019+0.25}$$

$$n = \frac{857}{2.48019}$$

$$n = 345.5 \approx 346$$

ويتبين أنّ حجم العينة الممثلة للمجتمع بناءً على معادلة ستيفن ثامبسون هو (n=346) وهذا يتطابق مع ما اعتمده الباحث في جداول العينات.

جدول رقم (4- 2): عدد الاستبانات الموزعة والمستردة على الجامعات الفلسطينية.

الرقم	اسم الجامعة	العدد الكلي		غير صالحة للتحليل	العدد النهائي
		موزعة	مستردة		
1	جامعة بيت لحم	40	39	8	31
2	جامعة القدس	40	31	8	23
3	جامعة النجاح الوطنية	80	71	5	66
4	الجامعة العربية الامريكية	100	84	9	75
5	جامعة فلسطين التقنية- خضوري	40	36	8	28
6	جامعة الاستقلال	50	44	9	35
7	جامعة القدس المفتوحة	70	60	9	51
المجموع		420	365	56	309

7.4 وحدة التحليل

ان وحدة التحليل التي تم الاعتماد عليها في جمع البيانات المطلوبة تضم جميع الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية.

8.4 طرائق جمع البيانات

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية. واعتمدت الدراسة على عدة طرائق لجمع البيانات اللازمة والمتمثلة بما يلي:

1. البيانات الثانوية:

تم جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة (الإطار النظري) من خلال الرجوع للكتب العلمية والبحوث والدراسات والدوريات والأدبيات المنشورة والعديد من أطاريح ورسائل الماجستير العربية والاجنبية السابقة. وقد اعتمد الباحث في توثيق البيانات طريقة توثيق نظام جمعية علماء النفس الأمريكيين (Manual of the American Psychologist (APA, 2010.

2. البيانات الأولية:

تم جمع البيانات الضرورية لمتغيرات الدراسة من خلال استبانة مكونة من جزأين. اشتمل الجزء الأول على بيانات تتعلق بالمعلومات الديموغرافية المتمثلة ب (الجنس، المؤهل العلمي، طبيعة الوظيفة، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة، العمر، ملكية الجامعة، عمر الجامعة، ونوع نظام التعليم). أمّا الجزء الثاني وحسب ما هو مشار اليه في الجدول (4- 1) فقد اشتمل على: نظم معلومات الموارد البشرية، دورة حياة الجدارة، والمنظمة المتعلمة. وقد صممت الاستبانة بناءً على مقياس ليكرت (Likert Scale) الخماسي حيث حددت خيارات الإجابة بخمس مستويات وهي: كثير جداً (5 درجات)، كثير (4 درجات)، متوسط (3 درجات)، قليلة (2 درجات)، قليلة جداً (1 درجات). وقد بلغ مجموع الفقرات الكلي لفقرات هذا المجال (80) فقرة، حيث يبين الجدول رقم (4- 3) عدد وأرقام الفقرات التي تقيس مجالات الدراسة. وقد روعي عند تصميم الاستبانة وضوح الأسئلة وتسلسلها وعدم وجود صعوبات أثناء التعبئة، لذلك تم اعتماد الاستمارة كأداة صالحة كأداة صالحة للدراسة. والملحق رقم (1) يبين أداة الدراسة بفقراتها (80).

جدول رقم (4- 3): عدد وأرقام الفقرات التـي تقيس مجالات الدراسة

مجال الدراسة	عدد الفقرات	أرقام الفقرات
أولاً: نظم معلومات الموارد البشرية		
1. نظام تخطيط الموارد الشرية	6	1، 2، 3، 4، 5، 6
2. نظام توظيف الموارد البشرية	6	7، 8، 9، 10، 11، 12
3. نظام تدريب الموارد البشرية	5	13، 14، 15، 16، 17

4. نظام تقييم الموارد البشرية.	6	18، 19، 20، 21، 22، 23
5. نظم تعويضات الموارد البشرية	6	24، 25، 26، 27، 28، 29
ثانياً: دورة حياة الجدارة.		
1. خارطة الجدارة.	8	30، 31، 32، 33، 34، 35، 36، 37
2. تشخيص الجدارة	5	38، 39، 40، 41، 42
3. تطوير الجدارة	5	43، 44، 45، 46، 47
4. مراقبة الجدارة	5	48، 49، 50، 51، 52
ثالثاً: المنظمة المتعلمة		
1. خلق فرص التعلم المستمر	4	53، 54، 55، 56
2. تشجيع الاستعلام والحوار	4	57، 58، 59، 60
3. تشجيع التعاون والتعلم الجماعي	4	61، 62، 63، 64
4. تمكين العاملين نحو تحقيق رؤى مشتركة.	4	65، 66، 67، 68
5. تطوير أنظمة لحيازة ومشاركة التعلم.	4	69، 70، 71، 72
6. ربط المنظمة بالبيئة الخارجية.	4	73، 74، 75، 76
7. القيادة الاستراتيجية	4	77، 78، 79، 80

1.8.4 صدق أداة الدراسة

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين في الجامعات الأردنية والفلسطينية؛ وذلك لإبداء الرأي وفي ضوء الاقتراحات والملاحظات التي أبداها المحكمون قام الباحث بإجراء التعديلات التي أشاروا اليها، وقد تم الاخذ بالعديد من الملاحظات والتي شملت تعديل لصياغة بعض الفقرات من حيث البناء واللغة، حذف بعض الفقرات، واضافة بعض الفقرات الجديدة. وقد كان عدد الأسئلة قبل التحكيم (90) فقرة وقد استقر العدد إلى (80) فقرة بعد إجراءات التعديلات المطلوبة التي اقترحها المحكمون.

2.8.4 اختبار ثبات الدراسة

لقد تم استخدام معامل الاتساق الداخلي كرونباخ الفا (Cronbach's Alpha) حيث يبين الجدول رقم (4-4) النتائج لمتغيرات الدراسة جميعها:

جدول رقم (4- 4): قيم معامل الاتساق الداخلي لفقرات نظم معلومات الموارد البشرية

الرقم	البعد	قيمة ألفا

1	نظام التخطيط	0.823
2	نظام التوظيف	0.834
3	نظام التدريب	0.831
4	نظام التقييم	0.858
5	نظام التعويضات	0.877
	نظم معلومات الموارد البشرية	0.945

ونلاحظ أن قيم معامل الاتساق الداخلي لفقرات نظم معلومات الموارد البشرية تتراوح بين (0.823-0.877) بالإضافة إلى أنّ قيمة الفا لجميع الفقرات بلغت (0.945)، وبما أنّ جميع القيم كانت أكبر من (0.60) فهذا مؤشر على الاتساق بين فقرات الدراسة، وموثوقية أداة الدراسة وإمكانية الاعتماد عليها لإجراء التحليل الاحصائي.

وتعتبر قيمة معامل الثبات التي تكون أقل من (0.60) هي نسبة ضعيفة، بينما تكون القيمة في حدود (0.70) مقبولة، اما إذا كانت النسبة (0.80) فما فوق فتعتبر جيدة (Sekaran & Bougie, 2010, 290).

جدول رقم (4- 5): قيم معامل الاتساق الداخلي لفقرات دورة حياة الجدارة

الرقم	البعد	قيمة ألفا
1	خارطة الجدارة	0.910
2	تشخيص الجدارة	0.907
3	تطوير الجدارة	0.912
4	مراقبة الجدارة	0.905
	دورة حياة الجدارة	0.971

ونلاحظ أن قيم معامل الاتساق الداخلي لفقرات دورة حياة الجدارة تتراوح بين (0.907-0.912) بالإضافة إلى أنّ قيمة الفا لجميع الفقرات بلغت (0.971)، وبما أنّ جميع القيم كانت أكبر من (0.60) فهذا مؤشر على الاتساق بين فقرات الدراسة، وموثوقية أداة الدراسة وإمكانية الاعتماد عليها لإجراء التحليل الاحصائي.

جدول رقم (4- 6): قيم معامل الاتساق الداخلي لفقرات المنظمة المتعلمة

الرقم	البعد	قيمة ألفا

1	خلق فرص التعلم المستمر	0.861
2	تشجيع الاستعلام والحوار	0.843
3	تشجيع التعاون والتعلم الجماعي	0.857
4	تمكين العاملين نحو تحقيق رؤى مشتركة	0.863
5	تطوير أنظمة لحيازة ومشاركة التعلم	0.911
6	ربط المنظمة بالبيئة الخارجية.	0.895
7	القيادة الاستراتيجية.	0.827
	المنظمة المتعلمة	0.973

ونلاحظ أن قيم معامل الاتساق الداخلي لفقرات المنظمة المتعلمة تتراوح بين (0.827-0.911) بالإضافة إلى أنّ قيمة الفا لجميع الفقرات بلغت (0.973)، وبما أنّ جميع القيم كانت أكبر من (0.60) فهذا مؤشر على الاتساق بين فقرات الدراسة، وموثوقية أداة الدراسة وإمكانية الاعتماد عليها لإجراء التحليل الاحصائي.

9.4 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for- Social Sciences –SPSS) في إجراء التحليلات والاختبارات الإحصائية المختلفة ولغايات تحقيق أغراض الدراسة فقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

أ) الإحصاء الوصفي: وذلك لعرض خصائص أفراد العينة ووصف إجاباتهم، من خلال استخدام ما يلي:

1. النسب المئوية: تم استخدامها لقياس التوزيعات التكرارية النسبية لخصائص أفراد العينة وإجاباتهم على عبارات الاستبانة.
2. الوسط الحسابي: تم استخدامه كأبرز مقاييس النزعة المركزية لقياس متوسط إجابات المبحوثين على أسئلة الاستبانة
3. الانحراف المعياري: تم استخدامه كأحد مقاييس التشتت لقياس الانحراف في إجابات أفراد العينة عن وسطها الحسابي.

ب) الإحصاء التحليلي:

1. اختبار (t) للعينات المستقلة (Independent Samples T-Test): حيث تم استخدامه لاختبار معنوية الفروق الإحصائية بين متوسطات الإجابات على المتغيرات ذات الفئتين المستقلتين.
2. أسلوب تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA): تم استخدامه لاختبار الفروق الإحصائية بين متوسطات فئات المتغيرات (Categorical Variables) لأكثر من فئتين (كمتغير العمر، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).
3. ومن أجل تحديد اتجاه هذه الفروق الإحصائية فقد تم استخدام اختبار شافيه (Schaffe) للمقارنات البعدية.
4. اختبار تحليل الانحدار البسيط (Simple Linear Regression Analysis) حيث تم استخدامه لبيان مدى الأثر بين المتغيرات الفرعية المستقلة والمتغير التابع كل على حدا، وكذلك المتغير المستقل كاملا على المتغير التابع.
5. اختبار تحليل الانحدار المتعدد الهرمي/ المتسلسل (Hierarchical Multiple Regression) حيث تم استخدامه لبيان أثر المتغير الوسيط (المنظمة المتعلمة) في تحسين أثر نظم معلومات الموارد البشرية في دورة حياة الجدارة.

10.4 اختبار ملاءمة النموذج

لاختبار مدى ملاءمة بيانات الدراسة لتحليل الانحدار الخطي تم اختبار الارتباط الخطي المتعدد، واختبار الارتباط الذاتي.

1.10.4 اختبار الارتباط الخطي المتعدد Multicollinearity Test

وقد تم استخدام معاملات ارتباط بيرسون للكشف عن مشكلة الارتباط الخطي المتعدد بين متغيرات الدراسة المستقلة، ويبين الجدول رقم (4- 7) مصفوفة الارتباط لمتغيرات الدراسة المستقلة. حيث كانت قيم معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة المستقلة (نظم معلومات الموارد البشرية) جميعها قيماً ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01. وهذا مؤشر على عدم وجود الارتباط الخطي المتعدد بين متغيرات الدراسة المستقلة.

جدول رقم (4- 7): مصفوفة الارتباط Correlation Matrix

المتغير	نظام التخطيط	نظام التوظيف	نظام التدريب	نظام التقييم	نظام التعويضات

نظام التخطيط	1				
نظام التوظيف	0.767	1			
نظام التدريب	0.774	0.785	1		
نظام التقييم	0.578	0.686	0.679	1	
نظام التعويضات	0.387	0.407	0.429	0.654	1

كما بين الجدول (4- 7) أن أعلى ارتباط بين المتغيرات المستقلة هو (0.785) بين نظام التدريب ونظام التوظيف في حين أن قيم معامل ارتباط بين المتغيرات المستقلة الأخرى كان أقل من ذلك، وهذا يدل على عدم وجود ظاهرة الارتباط الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة، حيث يعتبر الارتباط الذي يصل إلى أعلى من (0.80) مؤشرا لوجود هذه المشكلة، لذا نقول أنّ العينة تخلو من مشكلة الارتباط الخطي العالي المتعدد (Montgomery, Peck, & Vining, 2006, 118).

2.10.4 اختبار الارتباط الذاتي (Autocorrelation)

يتحقق هذا الاختبار من خلو البيانات من مشكلة الارتباط الذاتي في نموذج الانحدار، والتي تُضعف من قدرة النموذج على التنبؤ.

ويتم التأكد من ذلك بإجراء اختبار ديربن –واتسون (Durbin – Watson Test). ويعتمد هذا الاختبار على مقارنة (D-W) الجدولية لعينة حجمها (n) وعدد متغيراتها (k) مع نتيجة (D-W) المحسوبة (d). حيث يوجد قيمتان جدوليتان لإحصاء (D-W) وهما القيمة الصغرى (dl) والقيمة الكبرى (du)، حيث يتم رفض وجود مشكلة الارتباط الذاتي إذا كانت قيمة (D-W) المحسوبة (d) خارج حدود القيمة العليا والقيمة الدنيا. والجدول رقم (4- 8) يبين نتائج ذلك

جدول رقم (4- 8): اختبار مشكلة الارتباط الذاتي

الفرضية	(D-W) المحسوبة (d)	dl	du	النتيجة
H_01	1.254	1.728	1.809	لا يوجد ارتباط ذاتي
H_01-1	0.965	1.758	1.779	لا يوجد ارتباط ذاتي
H_01-2	1.153	1.758	1.779	لا يوجد ارتباط ذاتي
H_01-3	1.110	1.758	1.779	لا يوجد ارتباط ذاتي
H_01-4	1.434	1.758	1.779	لا يوجد ارتباط ذاتي

لا يوجد ارتباط ذاتي	1.779	1.758	1.027	$H_0$1-5
لا يوجد ارتباط ذاتي	1.809	1.728	1.439	$H_0$2

نلاحظ من الجدول رقم (4- 8) ان جميع قيم (d) المحسوبة تقع خارج حدود القيم الدنيا والقيم العليا مما يشير الى خلو البيانات من مشكلة الارتباط الذاتي.

الفصل الخامس: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

1.5 وصف خصائص عينة الدراسة:

تم اختيار مجموعة من العوامل الديموغرافية التي تتعلق بالأمور الشخصية والوظيفية؛ من اجل بيان بعض الحقائق المتعلقة بعينة الدراسة. وتُبيّن النتائج المشار اليها في الجداول التالية خصائص افراد عينة الدراسة من حيث (الجنس، المؤهل العلمي، العمر، طبيعة الوظيفة، سنوات الخبرة، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة، ملكية الجامعة، ونوع نظام التعليم).

أولاً: الجنس

جدول رقم (5- 1): التكرارات والنسب المئوية لمتغير الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	201	%65
انثى	108	%35
المجموع	309	%100

تُظهر بيانات الجدول (5- 1) أنّ نسبة الذكور أعلى من نسبة الاناث في عينة الدراسة اذ بلغت نسبة الذكور (65%) من عينة الدراسة. وتعود نسبة زيادة الذكور إلى عدة عوامل منها نظرة المجتمع الفلسطيني إلى عمل المرأة بشكل عام، كما أنّ العاملين في الجامعات الفلسطينية هم من حملة الماجستير والدكتوراه والتي كانت تتطلب –حتى وقت قريب- السفر خارج البلاد لإكمال الدراسة، وهو الامر الذي لم يكن متاحاً للإناث اما بسبب العادات الاجتماعية بعدم السماح للإناث بالسفر للخارج، او بسبب ارتباط الاناث بالزواج.

جدول رقم (5- 2): التكرارات والنسب المئوية لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
بكالوريوس	4	%1.3
ماجستير	196	%63.4
دكتوراه	109	%35.5
المجموع	309	%100

تُظهر بيانات الجدول (5- 2) أنّ نسبة حملة الماجستير هي أعلى نسبة بقيمة (63.4%) تليها نسبة حملة الدكتوراه بنسبة (35.5%)، وأقلها حملة البكالوريوس بنسبة (1.3%).

ويرى الباحث أنّه من الطبيعي ان تكون نسبة حملة البكالوريوس هي اقل نسبة حيث أنّه من النادر أن يقوم حملة البكالوريوس بالتدريس في الجامعات باستثناء مشرفي المختبرات.

أمّا كون حملة الماجستير أعلى بكثير من حملة الدكتوراه فهو يعود لعدة أسباب منها أنّ جزءاً كبيراً من الجامعات التي شملها الاستطلاع هي جامعات فتية كما هو واضح من جدول رقم (5- 8) الذي يُظهر أعمار الجامعات. كما أنّ توجه الشعب الفلسطيني للتعليم هو توجه حديث –بعد قدوم السلطة الوطنية الفلسطينية- حيث أنّ أغلب الشباب توجهوا للعمل المهني وليس التعلم الأكاديمي.

جدول رقم (5- 3): التكرارات والنسب المئوية لمتغير طبيعة الوظيفة

طبيعة الوظيفة	التكرار	النسبة
أكاديمي	208	%67.3
أكاديمي اداري	101	%32.7
المجموع	309	%100

تُظهر بيانات الجدول (5- 3) أنّ نسبة الأكاديميين أعلى من نسبة الأكاديميين الإداريين وهو ما يُعتبر أمر طبيعي حيث أنّ الأكاديمي الإداري هو أكاديمي يشغل منصب اداري مثل رئيس قسم أو عميد، ومن الطبيعي أن يكون لكل مجموعة من الأكاديميين رئيس قسم او عميد واحد؛ لذلك فإنّ من الطبيعي أن يكون عدد الأكاديميين الإداريين أقل من عدد الأكاديميين.

اما عن ارتفاع نسبة الأكاديميين الإداريين في العينة فهو بسبب توفرهم اثناء توزيع الاستبانة. فهم لديهم عمل اداري يتطلب منهم التواجد في المكاتب بدرجة أكبر مما يُسهّل عملية الوصول إليهم لتوزيع الاستبانة، كما يوفر لهم وقتاً أكبر لتعبئتها.

جدول رقم (5- 4): التكرارات والنسب المئوية لمتغير الرتبة الاكاديمية

الرتبة الاكاديمية	التكرار	النسبة
مدرس	135	%43.7
محاضر	65	%21.0
أستاذ مساعد	102	%33.0
أستاذ مشارك	5	%1.6
أستاذ	2	%0.7
المجموع	309	%100

تُظهر بيانات الجدول (5- 4) أنّ نسبة المدرسين هي الأعلى بنسبة (43.7%)، تليها رتبة أستاذ مساعد بنسبة (33.0%)، ثم محاضر بنسبة (21.0%)، ثم أستاذ مشارك بنسبة (1.6%)، ثم أستاذ بنسبة (0.6%). وهو يتناسب مع ما ورد في الجدول (5- 2) الخاص بالمؤهل العلمي. حيث أنّ المدرسين هم من حملة شهادة الماجستير والبكالوريوس أمّا المحاضر فهو من حملة الماجستير ولكن بعد الترقية الناتجة عن البحث العلمي وسنوات الخبرة. وهو ان دل على شيء فإنما يدل على أنّ هناك قصوراً في البحث العلمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية. كذلك ينطبق الامر على حملة شهادة الدكتوراه، حيث يتم تعيينهم برتبة أستاذ مساعد، ثم يتم ترقيتهم إلى أستاذ مشارك واستاذ بناءً على الأبحاث العلمية المنشورة وسنوات الخبرة.

جدول رقم (5- 5): التكرارات والنسب المئوية لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبر	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	93	%30.1
5 سنوات -أقل من 10 سنوات	118	%38.2
10 سنوات -أقل من 15	71	%23.0
أكثر من 15 سنة	27	%8.7
المجموع	309	%100

تُظهر بيانات الجدول (5- 5) أنّ أعلى نسبة في سنوات الخبرة هي فئة (من 5-10 سنوات) حيث بلغت النسبة (38.2 %)، ثم تليها فئة (اقل من 5 سنوات) بنسبة (30.1%)، من ثم فئة (من 10 سنوات - اقل من 20 سنة) بنسبة (23%)، واخيراً فئة (أكثر من 15 سنة) بنسبة (8.7%). وقد يكون ذلك بسبب الجامعات الجديدة التي تم افتتاحها مثل جامعة الاستقلال والجامعة العربية الامريكية والتي أدت إلى توظيف عدد كبير من الموظفين في البداية ثم أصبح التوظيف يتماشى مع نمو الجامعة.

جدول رقم (5- 6): التكرارات والنسب المئوية لمتغير العمر

العمر	التكرار	النسبة
أقل من30 سنة	68	%22.0
من 30 -أقل من 40	136	%44.0
من 40 -أقل من 50	42	%13.6
أكبر من 50	63	%20.4
المجموع	309	%100

تُظهر بيانات الجدول (5- 6) أنّ أعلى نسبة هي للأعمار من فئة (30 -اقل من 40 سنة) بنسبة (44.0%)، ومن ثم الفئة (أقل من 30 سنة) بنسبة (22.0%)، ومن ثم فئة (أكبر من 50 سنة) بنسبة (20.4%) واخيراً فئة (من 40 -أقل من 50 سنة) بنسبة (13.6%). ويعود ارتفاع أول فئتين للأسباب السابقة والمتعلقة بافتتاح الجامعات الجديدة وتوظيف مدرسين جدد وغالباً ما يكونوا من الشباب، بالإضافة إلى التوجه الجديد الذي ظهر في فلسطين منذ دخول السلطة الوطنية الفلسطينية من حيث التوجه للدراسة الاكاديمية.

جدول رقم (5- 7): التكرارات والنسب المئوية لمتغير ملكية الجامعة

العمر	التكرار	النسبة
حكومية	114	%36.9
عامة (أهلية)	120	%38.8
خاصة	75	%24.3
المجموع	309	%100

تُظهر بيانات الجدول (5- 7) أنّ أعلى نسبة هي للجامعات العامة بنسبة (38.8%)، ثم الجامعات الحكومية بنسبة (36.9%) واخيراً الجامعات الخاصة بنسبة (24.3%). إنّ النسب متساوية إلى حد ما وذلك ان الاستبانات التي تم استردادها كانت من 3 جامعات حكومية، 3 جامعات عامة وجامعة خاصة واحدة. وقد يعود ارتفاع نسبة الجامعة الخاصة بسبب ان الباحث يعمل في تلك الجامعة فكان هناك وقت أكبر لتوزيع واسترداد البيانات.

جدول رقم (5- 8): التكرارات والنسب المئوية لمتغير عمر الجامعة

عمر الجامعة	التكرار	النسبة
أقل من10 سنوات	43	%13.9
من 10 -أقل من 20	110	%35.6
من 20 -أقل من 30	80	%25.9
أكبر من 30	76	%24.6
المجموع	309	%100

تُظهر بيانات الجدول (5- 8) أنّ نسبة أعلى نسبة لفئات أعمار الجامعات هي للفئة الثانية (من 10 سنوات -أقل من 20 سنة) بنسبة (35.6%)، ثم الفئة (من 20 -اقل من 30 سنة) بنسبة (25.9%)، ثم أكبر من 30 سنة بنسبة (24.6%) واخيراً اقل من 10 سنوات بنسبة (13.9%). وهو يتماشى إلى حد ما مع واقع الجامعات التي تم استرداد الاستبانات منها والتي تضم ثلاث جامعات فتية هي جامعة الاستقلال، الجامعة العربية الامريكية وجامعة فلسطين التقنية (خضوري). ومن الجدير بالذكر أنّ أغلب الجامعات كانت كليات ومدارس قبل تحويلها إلى جامعات مثل جامعة النجاح الوطنية وجامعة

فلسطين التقنية وغيرها. وقد اعتمدت بعض الإجابات على سنة التأسيس فيما يخص عمر الجامعة الا أنّ الباحث اعتمد عمر الجامعة على أنه العام الذي بدأت فيه المنشأة منح درجة البكالوريوس.

جدول رقم (5- 9): التكرارات والنسب المئوية لمتغير نوع نظام التعليم

العمر	التكرار	النسبة
نظام التعليم المنتظم	258	%83.5
نظام التعليم المفتوح	51	%16.5
المجموع	309	%100

تُظهر بيانات الجدول (5- 9) أنّ نسبة نظام التعليم المنتظم هي النسبة الأعلى بنسبة (83.5%). ويعود ذلك إلى أنّ هناك جامعة واحدة فقط في فلسطين تعمل بنظام التعليم المفتوح وهي جامعة القدس المفتوحة.

كما يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي تم التوصل اليها من خلال التحليلات الإحصائية التي تم جمعها من خلال الاستبانة التي وُجهت للأكاديميين العاملين في الجامعات الفلسطينية. وقد تم الاعتماد على مقياس "ليكرت" الخماسي، إذ تضمنت الاستبانة درجة الموافقة على كل فقرة مقسمة إلى خمس فئات، حيث تم ادخال هذه الاستجابات على الحاسوب حسب ما هو في الجدول رقم (5- 10)

جدول رقم (5- 10): درجة الاستجابة ورمزها

درجة الاستجابة	رمزها
كثير جداً	5
كثير	4
متوسط	3
قليل	2
قليل جداً	1

وبناءً على الرموز المعطاة للاستجابة تم احتساب المتوسط الحسابي للاستجابات بغرض الحكم على درجة الموافقة لكل فقرة من فقرات الاستبانة، وتم الحكم على قيم المتوسط الحسابي لغرض تحديد "درجة الموافقة" وذلك طبقاً للصيغة التالية (Sekaran & Bougie, 2010):

$$\text{الأهمية النسبية} = \frac{\text{الحد الأعلى للبديل} - \text{الحد الأدنى}}{\text{عدد المستويات}} \qquad \text{الأهمية النسبية} = \frac{5-1}{3} = 1.33$$

علماً بأنّ عدد المستويات هو ثلاثة مستويات هي: مرتفع، متوسط، ومنخفض. وبذلك يكون:

المستوى المنخفض إذا كان الوسط الحسابي من (1 – 2.33).

المستوى المتوسط إذا كان الوسط الحسابي من (2.34 – 3.66).

المستوى المرتفع إذا كان الوسط الحسابي من (3.67 - 5).

جدول رقم (5- 11): الوسط الحسابي ومستوى درجة الموافقة

المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
2.33-1	منخفض
3.66-2.34	متوسط
5 -3.67	مرتفع

2.5 تحليل أسئلة الدراسة

المجال الأول: نظم معلومات الموارد البشرية

1. نظام تخطيط الموارد الشرية

يمثل الجدول (5- 12) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة لكل فقرة من فقرات هذا البعد.

جدول رقم (5- 12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات افراد العينة المتعلقة بالبعد الأول (نظام تخطيط الموارد البشرية).

الفقرة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	يتلاءم نظام تخطيط الموارد البشرية في الجامعة مع متطلبات الجامعة.	3.8	0.966	1	مرتفع
2	يساعد نظام تخطيط الموارد البشرية في الجامعة على وضع ميزانية خاصة للموارد البشرية.	3.67	0.913	4	مرتفع
3	يحدد نظام تخطيط الموارد البشرية الوصف الوظيفي لكل وظيفة.	3.68	1.062	3	مرتفع
4	يساعد نظام تخطيط الموارد البشرية عمليات تحليل الوظائف لتوفير المعلومات الضرورية لتوصيف الوظائف.	3.60	0.984	5	متوسط
5	تتضمن مخرجات نظام تخطيط الموارد البشرية مؤشرات نوعية وكمية.	3.67	0.916	4	مرتفع
6	يساعد نظام التخطيط على اجراء مراجعات دورية لأغراض التطوير.	3.74	0.884	2	مرتفع
	المعدل العام	3.69	0.696		مرتفع

تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات افراد العينة على العبارات المتعلقة بالبعد الأول "نظام تخطيط الموارد البشرية" ما بين (3.8- 3.6). ويُظهر الجدول رقم (5- 12) أنّ المتوسط العام لإجابات افراد العينة حول البعد "نظام تخطيط الموارد البشرية" بلغ (3.69)، بدرجة مرتفعة وبانحراف معياري (0.696). وأنّ الفقرة الأولى حصلت على أعلى متوسط حسابي (3.8) بدرجة مرتفعة وبانحراف معياري (0.966). والتي نصها " يتلاءم نظام تخطيط الموارد البشرية في الجامعة مع متطلبات الجامعة". ويمكن القول هنا أنّ افراد العينة يرون ان نظام معلومات التخطيط في الجامعة يساعد الجامعة في تلبية متطلباتها.

2. نظام توظيف الموارد البشرية

يمثل الجدول (5- 13) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة لكل فقرة من فقرات هذا البعد.

جدول رقم (5- 13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات افراد العينة المتعلقة بالبعد الثاني (نظام توظيف الموارد البشرية)

الفقرة	العبارة	الوسط	الانحراف	الترتيب	درجة
1	تمتلك الجامعة نظاماً إلكترونياً لاستقطاب الموظفين.	3.84	0.981	1	مرتفع
2	تحتفظ الجامعة بمعلومات عن خصائص الاشخاص المراد تعيينهم.	3.78	1.091	2	مرتفع
3	يقوم نظام الاستقطاب بتحديث المعلومات الخاصة بمهارات القوى العاملة في البيئة الخارجية كل فترة زمنية.	3.79	1.036	2	مرتفع
4	يقوم النظام بالاحتفاظ بالمعلومات الخاصة بالمرشحين للوظائف.	3.68	0.917	3	مرتفع
5	يقوم النظام باسترجاع المعلومات الخاصة بالمرشحين في الوقت المناسب.	3.68	0.979	3	مرتفع
6	يقوم النظام بإجراء المقارنات الموضوعية بين المؤهَلين للتعيين.	3.60	0.894	4	متوسط
المعدل العام		3.73	0.728		مرتفع

تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات افراد العينة على العبارات المتعلقة بالبعد الثاني "نظام توظيف الموارد البشرية" ما بين (3.84- 3.60). ويُظهر الجدول رقم (5- 13) أنّ المتوسط العام لإجابات افراد العينة حول البعد "نظام تخطيط الموارد البشرية" بلغ (3.73)، بدرجة مرتفعة وبانحراف معياري (0.728). وأنّ الفقرة الأولى حصلت على أعلى متوسط حسابي (3.84) بدرجة مرتفعة وبانحراف معياري (0.981). والتي نصها " تمتلك الجامعة نظاماً إلكترونياً لاستقطاب الموظفين". ويمكن القول هنا أنّ افراد العينة يرون أنّ الجامعات تمتلك نظام معلومات التوظيف. كما يبين اهتمام الجامعات بامتلاك واستخدام هذا النظام لما يقدمه من فعالية وكفاءة في تنفيذ إجراءات التوظيف.

3. نظام تدريب الموارد البشرية

يمثل الجدول (5- 14) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة لكل فقرة من فقرات هذا البعد.

جدول رقم (5- 14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات افراد العينة المتعلقة بالبعد الثالث (نظام تدريب الموارد البشرية)

الفقرة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة

1	تمتلك الجامعة قاعدة معلومات واسعة تتضمن معلومات عن عدد العاملين المطلوبين للتدريب.	3.77	0.978	1	مرتفع
2	تمتلك الجامعة قاعدة معلومات واسعة تتضمن أولويات التدريب للموظفين.	3.51	0.979	5	متوسط
3	يعمل نظام معلومات التدريب في الجامعة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية.	3.56	1.045	4	متوسط
4	تستخدم الجامعة وسائل التدريب التكنولوجية المختلفة كالفيديو والتعلم عن بُعد.	3.62	1.046	2	متوسط
5	تقوم الجامعة بتدريب العاملين فيها لمواكبة البيئة المحيطة.	3.59	1.040	3	متوسط
المعدل العام		3.61	0.786		متوسط

تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات افراد العينة على العبارات المتعلقة بالبعد الثالث "نظام تدريب الموارد البشرية" ما بين (3.77- 3.51). ويُظهر الجدول رقم (5- 14) أنّ المتوسط العام لإجابات افراد العينة حول البعد "نظام تدريب الموارد البشرية" بلغ (3.61)، بدرجة متوسطة وبانحراف معياري (0.786). وأنّ الفقرة الأولى حصلت على أعلى متوسط حسابي (3.77) بدرجة مرتفعة وبانحراف معياري (0.978). والتي نصها " تمتلك الجامعة قاعدة معلومات واسعة تتضمن معلومات عن عدد العاملين المطلوبين للتدريب". ويمكن القول هنا أنّ افراد العينة يرون ان نظام معلومات التدريب في الجامعة يساعد الجامعة في تحديد اعداد العاملين المطلوبين للتدريب. كما أنّ الجامعات تسعى لاستخدام هذا النظام لتحديد اعداد العاملين المطلوبين للتدريب.

4. نظام تقييم الموارد البشرية

يمثل الجدول (5- 15) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة لكل فقرة من فقرات هذا البعد.

جدول رقم (5- 15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات افراد العينة المتعلقة بالبعد الرابع (نظام تقييم الموارد البشرية)

الفقرة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	تمتلك الجامعة نظاماً لتقييم الموظفين الكترونياً وفق معايير وشروط محددة مسبقاً.	3.57	1.184	5	متوسط
2	يساهم نظام تقييم الموارد البشرية في وضع الحلول لمشاكل الأداء.	3.34	1.059	6	متوسط
3	يحتفظ نظام تقييم الموارد البشرية بسجل خاص لكل موظف يشمل سجله الوظيفي	3.65	1.091	1	متوسط
4	يرتبط نظام التقييم بالأداء الفعلي للموظفين.	3.42	1.056	2	متوسط
5	يساعد نظام تقييم الموارد البشرية المدراء للتخطيط لعملية التقييم بشكل جيد.	3.38	1.064	4	متوسط
6	يساعد نظام تقييم الموارد البشرية الموظفين على فهم أهداف عملية التقييم.	3.39	1.101	3	متوسط
	المعدل العام	3.46	0.836		متوسط

تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات افراد العينة على العبارات المتعلقة بالبعد الرابع "نظام تقييم الموارد البشرية" ما بين (3.65 -3.34).

ويُظهر الجدول رقم (5- 15) أنّ المتوسط العام لإجابات افراد العينة حول البعد "نظام تقييم الموارد البشرية" بلغ (3.46)، بدرجة متوسطة وبانحراف معياري (0.836). وأنّ الفقرة الثالثة حصلت على أعلى متوسط حسابي (3.65) بدرجة مرتفعة وبانحراف معياري (1.091). والتي نصها "يحتفظ نظام تقييم الموارد البشرية بسجل خاص لكل موظف يشمل سجله الوظيفي وتقييماته السنوية من خلال قواعد بيانات خاصة بذلك".

ويمكن القول هنا أنّ الجامعات لا تعتمد بشكل كبير على نظام التقييم الالكتروني او أنّ الموظفين غير قادرين على الوصل إلى تلك التقييمات. وقد يدل ذلك على غياب نظام تقييم لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات.

5. نظم تعويضات الموارد البشرية

يمثل الجدول (5- 16) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة لكل فقرة من فقرات هذا البعد.

جدول رقم (5- 16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات افراد العينة المتعلقة بالبعد الخامس (نظم تعويضات الموارد البشرية)

الفقرة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	يتضمن نظام التعويضات في الجامعة على سجل الرواتب لجميع الموظفين.	3.55	1.054	3	متوسط
2	يتضمن نظام التعويضات في الجامعة على سجل العمل الإضافي لجميع الموظفين.	3.69	1.020	1	مرتفع
3	يتضمن نظام التعويضات في الجامعة على سجل التأمين الصحي لجميع الموظفين.	3.55	1.082	2	متوسط

4	يتضمن نظام التعويضات في الجامعة على سجل التقاعد أو الضمان الاجتماعي لجميع الموظفين.	3.40	1.201	5	متوسط
5	يساعد نظام التعويضات في الجامعة الإدارة في معرفة معلومات حول معدلات الدفع وحدود الراتب وتغييره من فترة لأخرى.	3.51	1.071	4	متوسط
6	يقوم نظام التعويضات في الجامعة بربط نظام التعويضات بتقييم أداء الموظفين.	3.36	1.133	6	متوسط
المعدل العام		3.51	0.862		متوسط

تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات افراد العينة على العبارات المتعلقة بالبعد الخامس "نظام تعويضات الموارد البشرية" ما بين (3.69- 3.36). ويٌظهر الجدول رقم (5- 16) أنّ المتوسط العام لإجابات افراد العينة حول البعد "نظام تعويضات الموارد البشرية" بلغ (3.51)، بدرجة متوسطة وبانحراف معياري (0.862). وأنّ الفقرة الثانية حصلت على أعلى متوسط حسابي (3.69) بدرجة متوسطة وبانحراف معياري (1.020). والتي نصها "يتضمن نظام التعويضات في الجامعة على سجل العمل الإضافي لجميع الموظفين". بينما حصلت الفقرة السادسة على أقل متوسط حسابي (3.36) بدرجة متوسطة وبانحراف معياري (1.133). والتي نصها "يقوم نظام التعويضات في الجامعة بربط نظام التعويضات بتقييم أداء الموظفين". ويمكن القول هنا أنّ الجامعات لا تعتمد كثيراً على نظام التعويضات كما انها لا تعمل على ربط الحوافز بالأداء.

المجال الثاني: دورة حياة الجدارة

1. **خارطة الجدارة**

يمثل الجدول (5- 17) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة لكل فقرة من فقرات هذا البعد.

جدول رقم (5- 17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات افراد العينة المتعلقة بالبعد الأول (خارطة الجدارة)

الفقرة	**العبارة**	**الوسط الحسابي**	**الانحراف المعياري**	**الترتيب**	**درجة الموافقة**

الفقرة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	تقوم الجامعة بالتعرف الى مهارات ومعارف الأدوار الوظيفية.	3.40	1.134	2	متوسط
2	تقوم الجامعة ببناء لائحة للجدارات وتعريفها.	3.23	1.171	7	متوسط
3	تقوم الجامعة بتجميع الجدارات في فئات رئيسية.	3.28	1.159	6	متوسط
4	تقوم الجامعة بإنشاء نظام قياسي لتوصيف مستويات الأداء.	3.37	1.123	3	متوسط
5	تقوم الجامعة بجمع الحوادث الحرجة –أمثلة استثنائية حول إنجاز أو فشل- للوظيفة مع تحليلها وتصنيفها.	3.33	1.98	5	متوسط
6	تقوم الجامعة بالتعرف الى السلوكيات والمهارات التي تجعل الموظفين متميزين في أدائهم.	3.41	1.146	2	متوسط
7	تطلب الجامعة من الموظفين وصف ما يعملونه، مع تحديد المهارات، الاتجاهات، والقدرات التي يجب ان يمتلكوها لتنفيذها بشكل جيد.	3.45	1.109	1	متوسط
8	تقوم الجامعة ببناء وصف وظيفي مبني على الجدارة.	3.37	1.038	4	متوسط
المعدل العام		3.35	0.890		متوسط

تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات افراد العينة على العبارات المتعلقة بالبعد الأول "خارطة الجدارة" ما بين (3.45- 3.23). ويُظهر الجدول رقم (5- 17) أنّ المتوسط العام لإجابات افراد العينة حول البعد "خارطة الجدارة" بلغ (3.36)، بدرجة متوسطة وبانحراف معياري (0.890). وأنّ الفقرة السابعة حصلت على أعلى متوسط حسابي (3.45) بدرجة متوسطة وبانحراف معياري (1.109). والتي نصها " تطلب الجامعة من الموظفين وصف ما يعملونه، مع تحديد المهارات، الاتجاهات، والقدرات التي يجب ان يمتلكوها لتنفيذها بشكل جيد". بينما حصلت الفقرة الثانية على أقل متوسط حسابي (3.23) بدرجة متوسطة وبانحراف معياري (1.171). والتي نصها " تقوم الجامعة ببناء لائحة للجدارات وتعريفها". ويمكن القول هنا أنّ الجامعة لا تهتم كثيراً بالتعرف إلى الجدارات اللازمة لها لتنفيذ وظائفها بتميز، مما يشير إلى أنّ الجامعات لا زالت تعتمد على المؤهلات في تنفيذ أعمالها.

2. تشخيص الجدارة

يمثل الجدول (5- 18) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة لكل فقرة من فقرات هذا البعد.

جدول رقم (5- 18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات افراد العينة المتعلقة بالبعد الثاني (تشخيص الجدارة)

الفقرة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	تقوم الجامعة بإعداد ملف يتضمن مهارات ومعارف كل موظف.	3.36	1.149	1	متوسط
2	تقوم الجامعة بالطلب من الموظفين العمل في سيناريوهات معينة للكشف عن جداراتهم (المهارة، المعرفة، والتوجه).	3.22	1.149	4	متوسط
3	تقوم الجامعة بإعداد ملف يتضمن توجهات كل موظف.	3.35	1.204	2	متوسط
4	تقوم الجامعة بقياس الفجوة بين عدد الجدارات المطلوبة والمتوفرة لكل موظف.	3.29	1.117	3	متوسط
5	تقوم الجامعة بقياس فجوة درجة الاتقان بين الجدارة المطلوبة والمتوفرة لكل موظف.	3.32	1.219	3	متوسط
المعدل العام		3.3136	1.001		متوسط

تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات افراد العينة على العبارات المتعلقة بالبعد الثاني "تشخيص الجدارة" ما بين (3.36- 3.22). ويُظهر الجدول رقم (5- 18) أنّ المتوسط العام لإجابات افراد العينة حول البعد "تشخيص الجدارة" بلغ (3.31)، بدرجة متوسطة وبانحراف معياري (1.001). وأنّ الفقرة الاولى حصلت على أعلى متوسط حسابي (3.36) بدرجة متوسطة وبانحراف معياري (1.149). والتي نصها "تقوم الجامعة بإعداد ملف يتضمن مهارات ومعارف كل موظف". بينما حصلت الفقرة الثانية على أقل متوسط حسابي (3.22) بدرجة متوسطة وبانحراف معياري (1.149). والتي نصها " تقوم الجامعة بالطلب من الموظفين العمل في سيناريوهات معينة للكشف عن جداراتهم (المهارة، المعرفة، والتوجه)". ويمكن القول هنا أنّ الجامعة لا تهتم كثيراً بالكشف عن جدارات أعضاء الهيئة التدريسية بمكوناتها الثلاثة (المهارة، المعرفة، والتوجه).

3. **تطوير الجدارة**

يمثل الجدول (5- 19) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة لكل فقرة من فقرات هذا البعد.

جدول رقم (5- 19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات افراد العينة المتعلقة بالبعد الثالث (تطوير الجدارة)

الفقرة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	تقوم الجامعة ببناء هيكلية الجدارة (أسماء الجدارات، تصنيفها، وعلاقاتها ببعضها بعضاً).	3.38	1.196	1	متوسط
2	تقوم الجامعة ببناء مقياس لقياس درجة اتقان الجدارات.	3.30	1.141	4	متوسط
3	تقوم الجامعة بتقليص الفجوة بين عدد الجدارات المطلوبة والمتوفرة لكل موظف عن طريق التدريب.	3.27	1.168	5	متوسط
4	تقوم الجامعة من خلال التدريب بتقليص الفجوة بين درجة اتقان الجدارات المطلوبة والمتوفرة لكل موظف.	3.36	1.150	2	متوسط
5	تقوم الجامعة بتنفيذ خطوات تقليص الفجوة كل فترة زمنية معينة.	3.35	1.155	3	متوسط
المعدل العام		3.33	0.998		متوسط

تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات افراد العينة على العبارات المتعلقة بالبعد الثالث "تطوير الجدارة" ما بين (3.38- 3.26). ويُظهر الجدول رقم (5- 18) أنّ المتوسط العام لإجابات افراد العينة حول البعد "تطوير الجدارة" بلغ (3.33)، بدرجة متوسطة وبانحراف معياري (0.998). وأنّ الفقرة الاولى حصلت على أعلى متوسط حسابي (3.38) بدرجة متوسطة وبانحراف معياري (1.196). والتي نصها "تقوم الجامعة ببناء هيكلية الجدارة (أسماء الجدارات، تصنيفها، وعلاقاتها ببعضها بعضاً)". بينما حصلت الفقرة الثالثة على أقل متوسط حسابي (3.26) بدرجة متوسطة وبانحراف معياري (1.167). والتي نصها "تقوم الجامعة بتقليص الفجوة بين عدد الجدارات المطلوبة والمتوفرة لكل موظف عن طريق التدريب". ويمكن القول هنا أنّ الجامعة لا تهتم كثيراً بتطوير جدارات الموظفين خاصة من حيث عدد الجدارات التي هم بحاجة لها.

4. **مراقبة الجدارة**

يمثل الجدول (5- 20) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة لكل فقرة من فقرات هذا البعد.

جدول رقم (5- 20): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات افراد العينة المتعلقة بالبعد الرابع (مراقبة الجدارة)

الفقرة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	تقوم الجامعة بإجراء الفحص المستمر للنتائج المتحققة من عملية تطوير الجدارة.	3.36	1.153	3	متوسط
2	تقوم الجامعة بقياس نسبة تحقق الأهداف في مرحلة تطوير الجدارة.	3.36	1.183	3	متوسط
3	تقوم الجامعة بإجراء التعديلات اللازمة لخطة تطوير الجدارة عند اللزوم.	3.27	1.146	4	متوسط
4	تقوم الجامعة بتحليل نتائج تطوير الجدارة.	3.42	1.086	1	متوسط
5	تقوم الجامعة بتقديم توصيات بناءً على نتائج تطوير الجدارة.	3.38	1.049	2	متوسط
	المعدل العام	3.36	0.956		متوسط

تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات افراد العينة على العبارات المتعلقة بالبعد الرابع "مراقبة الجدارة" ما بين (3.42- 3.27). ويُظهر الجدول رقم (5- 20) أنّ المتوسط العام لإجابات افراد العينة حول البعد "مراقبة الجدارة" بلغ (3.35)، بدرجة متوسطة وبانحراف معياري (0.956). وأنّ الفقرة الرابعة حصلت على أعلى متوسط حسابي (3.41) بدرجة متوسطة وبانحراف معياري (1.086). والتي نصها "تقوم الجامعة بتحليل نتائج تطوير الجدارة". بينما حصلت الفقرة الثالثة على أقل متوسط حسابي (3.27) بدرجة متوسطة وبانحراف معياري (1.146). والتي نصها "تقوم الجامعة بإجراء التعديلات اللازمة لخطة تطوير الجدارة عند اللزوم". ويمكن القول هنا أنّ الجامعة لا تقوم بما يجب عليها القيام به بعد عمليات تطوير جدارات، حيث انها لا تقوم بإجراء التعديلات اللازمة بعد عملية تطوير الجدارة.

المجال الثالث: المنظمة المتعلمة

1. خلق فرص التعلم المستمر

يمثل الجدول (5- 21) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة لكل فقرة من فقرات هذا البعد.

جدول رقم (5- 21): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات افراد العينة المتعلقة بالبعد الأول (خلق فرص التعلم)

الفقرة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	يناقش أفراد الجامعة الأخطاء التنظيمية للتعلم منها.	3.45	1.117	1	متوسط
2	تُشجع الجامعة عملية التعلم من خلال توفير الوقت الكافي لذلك.	3.38	1.036	4	متوسط
3	يعتبر الأفراد المشاكل التنظيمية بمثابة فرص للتعلم.	3.45	1.140	2	متوسط
4	تشجع إدارة الجامعة الافراد على تطبيق معارف جديدة.	3.42	1.077	3	متوسط
	المعدل العام	3.43	0.918		متوسط

تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات افراد العينة على العبارات المتعلقة بالبعد الاول "خلق فرص التعليم المستمر" ما بين (3.45- 3.37). ويُظهر الجدول رقم (5- 21) أنّ المتوسط العام لإجابات افراد العينة حول البعد "خلق فرص التعليم المستمر" بلغ (3.42) بدرجة متوسطة وبانحراف معياري (0.918). وأنّ الفقرة الاولى حصلت على أعلى متوسط حسابي (3.45) بدرجة متوسطة وبانحراف معياري (1.117). والتي نصها "يناقش أفراد الجامعة الأخطاء التنظيمية للتعلم منها". بينما حصلت الفقرة الثانية على أقل متوسط حسابي (3.37) بدرجة متوسطة وبانحراف معياري (1.035). والتي نصها "تُشجع الجامعة عملية التعلم من خلال توفير الوقت الكافي لذلك". ويمكن القول هنا أنّ أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات يتناقشون فيما بينهم لتطوير عملية التعلم الا أنّ الجامعات لا تقوم بتشجيع أعضاء الهيئة التدريسية على ذلك من خلال توفير الوقت الكافي او التشجيع.

2. تشجيع الاستعلام والحوار

يمثل الجدول (5- 22) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة لكل فقرة من فقرات هذا البعد.

جدول رقم (5- 22): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات افراد العينة المتعلقة بالبعد الثاني (تشجيع الاستعلام والحوار)

الفقرة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	يقوم الأفراد بتقديم التغذية الراجعة بصراحة وإخلاص لزملائهم.	3.45	1.280	2	متوسط
2	يتم تشجيع الأفراد لإبداء استفساراتهم بغض النظر عن رتبهم الوظيفية.	3.19	1.237	3	متوسط
3	يتعامل الافراد فيما بينهم باحترام متبادل.	3.63	1.048	1	متوسط
4	يهتم الأفراد ببناء الثقة المتبادلة فيما بينهم.	3.44	1.013	2	متوسط
	المعدل العام	3.43	0.948		متوسط

تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات افراد العينة على العبارات المتعلقة بالبعد الثاني "تشجيع الاستعلام والحوار" ما بين (3.63- 3.19). ويُظهر الجدول رقم (5- 22) أنّ المتوسط العام لإجابات افراد العينة حول البعد "مراقبة الجدارة" بلغ (3.43) بدرجة متوسطة وبانحراف معياري (0.948). وأنّ الفقرة الثالثة حصلت على أعلى متوسط حسابي (3.63) بدرجة متوسطة وبانحراف معياري (1.048). والتي نصها "يتعامل الافراد فيما بينهم باحترام متبادل". بينما حصلت الفقرة الثانية على أقل متوسط حسابي (3.19) بدرجة متوسطة وبانحراف معياري (1.237). والتي نصها "يتم تشجيع الأفراد لإبداء استفساراتهم بغض النظر عن رتبهم الوظيفية". ويمكن القول هنا أنّ أعضاء الهيئة التدريسية العاملين في الجامعات الفلسطينية يتبادلون الاحترام بشكل جيد الا أنّ هناك عوائق بخصوص ابداء الرأي خاصة للإدارات المتوسطة والعليا.

3. تشجيع التعاون والتعلم الجماعي

يمثل الجدول (5- 23) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة لكل فقرة من فقرات هذا البعد.

جدول رقم (5- 23): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات افراد العينة المتعلقة بالبعد الثالث (تشجيع التعاون والتعلم الجماعي)

الفقرة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	يتم التعامل مع أعضاء الفريق بعدالة بغض النظر عن المكانة الوظيفية أو المتغير	3.38	1.163	1	متوسط
2	تركز فرق العمل على كيفية أداء الفريق لعمله.	3.35	1.111	2	متوسط
3	تُراجع فرق العمل أسلوب التفكير من خلال النقاش الجماعي.	3.30	1.138	3	متوسط
4	يتم مكافأة فرق العمل على إنجازاتهم وعملهم كفريق عمل.	3.2	1.240	4	متوسط
المعدل العام		3.31	0.974		متوسط

تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات افراد العينة على العبارات المتعلقة بالبعد الرابع "تشجيع التعلم والتعاون الجماعي" ما بين (3.38 -3.2).

ويُظهر الجدول رقم (5- 23) أنّ المتوسط العام لإجابات افراد العينة حول البعد "تشجيع التعلم والتعاون الجماعي" بلغ (3.33)، بدرجة متوسطة وبانحراف معياري (0.974). وأنّ الفقرة الاولى حصلت على أعلى متوسط حسابي (3.38) بدرجة متوسطة وبانحراف معياري (1.163). والتي نصها "يتم التعامل مع أعضاء الفريق بعدالة بغض النظر عن المكانة الوظيفية أو المتغير الثقافي". بينما حصلت الفقرة الرابعة على أقل متوسط حسابي (3.2) بدرجة متوسطة وبانحراف معياري (1.240). والتي نصها "يتم مكافأة فرق العمل على إنجازاتهم وعملهم كفريق عمل". ويمكن القول هنا أنّ مستوى شعور أعضاء الهيئة التدريسية بالعدالة متوسط، كما أنه لا يتم مكافأتهم على العمل الجماعي كما يجب.

4. تمكين العاملين نحو تحقيق رؤى مشتركة

يمثل الجدول (5- 24) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة لكل فقرة من فقرات هذا البعد.

جدول رقم (5- 24): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات افراد العينة المتعلقة بالبعد الرابع (تمكين العاملين نحو تحقيق رؤى مشتركة)

الفقرة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	تعتمد الجامعة على نظام تفويض السلطة للعاملين.	3.32	1.103	3	متوسط
2	تُعفي الجامعة العاملين من عواقب القرارات التي يمكن ان تؤدي الى نتائج سلبية اذا كان القرار مبني على اساس علمي.	3.4	1.137	1	متوسط
3	يتوفر في الجامعة أنظمة لقياس الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المتوقع.	3.30	1.024	4	متوسط
4	تقوم إدارة الجامعة باطلاع العاملين على العبر من أجل الاستفادة منها.	3.33	1.166	2	متوسط
	المعدل العام	3.34	0.930		متوسط

تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات افراد العينة على العبارات المتعلقة بالبعد الرابع "تمكين العاملين نحو تحقيق رؤى مشتركة" ما بين (3.40- 3.30). ويُّظهر الجدول رقم (5- 24) أنّ المتوسط العام لإجابات افراد العينة حول البعد " تمكين العاملين نحو تحقيق رؤى مشتركة " بلغ (3.34)، بدرجة متوسطة وبانحراف معياري (0.930). وأنّ الفقرة الثانية حصلت على أعلى متوسط حسابي (3.4) بدرجة متوسطة وبانحراف معياري (1.137). والتي نصها "تُعفي الجامعة العاملين من عواقب القرارات التي يمكن ان تؤدي الى نتائج سلبية إذا كان القرار مبني على اساس علمي". بينما حصلت الفقرة الثالثة على أقل متوسط حسابي (3.4) بدرجة متوسطة وبانحراف معياري (1.024). والتي نصها "يتوفر في الجامعة أنظمة لقياس الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المتوقع". ويمكن القول هنا أنّ الجامعة تنظر بإيجابية إلى اجتهادات الموظفين من حيث اعفاءهم من النتائج إذا كانت القرارات قد اتخذت على أساس علمي وبشكل مهني مما يشجع على المبادرة. الا أنّ الجامعات تفتقر إلى الأنظمة التي تدعم ذلك.

5. تطوير أنظمة لحيازة ومشاركة التعلم

يمثل الجدول (5- 25) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة لكل فقرة من فقرات هذا البعد.

جدول رقم (5- 25): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات افراد العينة المتعلقة بالبعد الخامس (تطوير أنظمة لحيازة ومشاركة التعلم)

الفقرة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	تهتم الجامعة بالمبادرات الفردية.	3.22	1.270	3	متوسط
2	تهتم الجامعة بمساهمات الأفراد في بناء الرؤية التنظيمية.	3.27	1.298	1	متوسط
3	تؤمن الجامعة بتفويض إدارة استخدام الموارد لإنجاز الأعمال.	3.26	1.260	2	متوسط
4	توفر الجامعة الدعم للعاملين لاتخاذ قرارات ذات مخاطر محسوبة.	3.17	1.302	4	متوسط
المعدل العام		3.23	1.140		متوسط

تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات افراد العينة على العبارات المتعلقة بالبعد الرابع "تطوير أنظمة لحيازة ومشاركة التعلم" ما بين (3.27- 3.17).

ويٌظهر الجدول رقم (5- 25) أنّ المتوسط العام لإجابات افراد العينة حول البعد "تطوير أنظمة لحيازة ومشاركة التعلم" بلغ (3.23)، بدرجة متوسطة وبانحراف معياري (1.140). وأنّ الفقرة الثانية حصلت على أعلى متوسط حسابي (3.27) بدرجة متوسطة وبانحراف معياري (1.298). والتي نصها "تهتم الجامعة بمساهمات الأفراد في بناء الرؤية التنظيمية". بينما حصلت الفقرة الرابعة على أقل متوسط حسابي (3.17) بدرجة متوسطة وبانحراف معياري (1.302). والتي نصها "توفر الجامعة الدعم للعاملين لاتخاذ قرارات ذات مخاطر محسوبة". ويمكن القول هنا أنّ درجة اهتمام الجامعة بتوفير أنظمة حيازة ومشاركة التعلم قليلة، كما أنّ الجامعات لا تهتم كما يجب بمشاركة الافراد في بناء الرؤية التنظيمية.

6. ربط المنظمة بالبيئة الخارجية.

يمثّل الجدول (5- 26) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة لكل فقرة من فقرات هذا البعد.

جدول رقم (5- 26): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات افراد العينة المتعلقة بالبعد السادس (ربط المنظمة بالبيئة الخارجية)

الفقرة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	تساعد الجامعة العاملين لعمل توازن بين متطلبات الوظيفة والمتطلبات الخارجية.	3.36	1.062	1	متوسط
2	تحرص الجامعة على تقديم خدماتها بناءً على التغذية العكسية من عملائها.	3.24	1.105	2	متوسط
3	تراعي الجامعة أثر القرارات التنظيمية على معنويات العاملين.	3.22	1.205	3	متوسط
4	تحرص الجامعة على إشراك المجتمع المحلي لتحقيق الأهداف المشتركة.	3.17	1.266	4	متوسط
المعدل العام		3.25	1.013		متوسط

تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات افراد العينة على العبارات المتعلقة بالبعد الرابع "ربط المنظمة بالبيئة الخارجية" ما بين (3.36- 3.17).

ويُظهر الجدول رقم (5- 26) أنّ المتوسط العام لإجابات افراد العينة حول البعد "ربط المنظمة بالبيئة الخارجية" بلغ (3.25)، بدرجة متوسطة وبانحراف معياري (1.013). وأنّ الفقرة الاولى حصلت على أعلى متوسط حسابي (3.36) بدرجة متوسطة وبانحراف معياري (1.062). والتي نصها "تساعد الجامعة العاملين لعمل توازن بين متطلبات الوظيفة والمتطلبات الخارجية". بينما حصلت الفقرة الرابعة على أقل متوسط حسابي (3.17) بدرجة متوسطة وبانحراف معياري (1.265). والتي نصها "تحرص الجامعة على إشراك المجتمع المحلي لتحقيق الأهداف المشتركة". ويمكن القول هنا أنّ الجامعة قد تمنح حرية متوسطة لأعضاء الهيئة التدريسية للموازنة بين عملهم واحتياجاتهم الخارجية. الا أنّ هناك بعداً بين الجامعة والمجتمع المحلي من حيث الاتفاق على الأهداف المشتركة.

7. القيادة الاستراتيجية

يمثل الجدول (5- 27) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة لكل فقرة من فقرات هذا البعد.

جدول رقم (5- 27): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات افراد العينة المتعلقة بالبعد السابع (القيادة الاستراتيجية)

الفقرة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	تشارك إدارة الجامعة العاملين لتحديد الاهداف الاستراتيجية.	3.28	1.180	4	متوسط
2	تؤمن إدارة الجامعة بمبدأ التمكين لتحقيق رؤية الجامعة.	3.33	1.171	3	متوسط
3	تهتم قيادة الجامعة بالتعليم والتدريب.	3.47	1.014	2	متوسط
4	تسعى قيادة الجامعة لاقتناص فرص التعلم حيثما أمكن.	3.57	0.983	1	متوسط
	المعدل العام	3.41	0.885		متوسط

تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات افراد العينة على العبارات المتعلقة بالبعد الرابع "القيادة الاستراتيجية" ما بين (3.57- 3.28). ويُظهر الجدول رقم (5- 27) أنّ المتوسط العام لإجابات افراد العينة حول البعد "القيادة الاستراتيجية" بلغ (3.41)، بدرجة متوسطة وبانحراف معياري (0.885). وأنّ الفقرة الرابعة حصلت على أعلى متوسط حسابي (3.57) بدرجة متوسطة وبانحراف معياري (0.983). والتي نصها "تسعى قيادة الجامعة لاقتناص فرص التعلم حيثما أمكن". بينما حصلت الفقرة الاولى على أقل متوسط حسابي (3.28) بدرجة متوسطة وبانحراف معياري (1.180). والتي نصها "تشارك إدارة الجامعة العاملين لتحديد الاهداف الاستراتيجية". ويمكن القول هنا أنّ هذه النتيجة تؤكد على أنّ الجامعات لا تشارك أعضاء الهيئة التدريسية في صياغة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

3.5 اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى:

(H_01) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P\leq0.05$) لنظم معلومات ادارة الموارد البشرية على دورة حياة الجدارة (رسم الجدارة، تشخيص الجدارة، تطوير الجدارة، مراقبة الجدارة) في الجامعات الفلسطينية.

ولأجل التعرف على مدى احتمالية الايجاب والقبول لهذه الفرضية، قام الباحث بإجراء تحليل الانحدار المتعدد القياسي (Multiple Standardized Regression). والجداول (5- 28)، (5- 29) و (5- 30) تبين ذلك.

جدول رقم (5- 28): نتائج تحليل ملخص النموذج من الانحدار المتعدد القياسي للفرضية الرئيسية الأولى.

النموذج Model	معامل الارتباط R	معامل التحديد R Square	معامل التحديد المعدل Adjusted R Square	الخطأ المعياري للتقدير Std. Error of the Estimate
1	.845[a]	.714	.710	.48846

جدول رقم (5- 29): نتائج تحليل التباين من الانحدار المتعدد القياسي للفرضية الرئيسية الأولى.

ANOVA[b]

النموذج Model		مجموع المربعات Sum of Squares	درجات الحرية df	متوسط المربعات Mean Square	المحسوبة F	مستوى الدلالة Sig.
1	Regression	180.749	5	36.150	151.509	.000[a]
	Residual	72.295	303	.239		
	Total	253.044	308			

a. Predictors: (Constant), نظام تخطيط الموارد البشرية، نظام توظيف الموارد البشرية، نظام تدريب الموارد البشرية، نظام تقييم الموارد البشرية، نظام تعويضات الموارد البشرية.

b. Dependent Variable: دورة حياة الجدارة

جدول رقم (5- 30): نتائج تحليل معاملات الانحدار من تحليل الانحدار المتعدد القياسي للفرضية الرئيسية الأولى.

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.643	.167		-3.856	.000
	نظام تخطيط الموارد البشرية	.287	.069	.221	4.147	.000
	نظام توظيف الموارد البشرية	-.086	.072	-.069	-1.197	.232
	نظام تدريب الموارد البشرية	.397	.066	.344	5.980	.000
	نظام تقييم الموارد البشرية	.404	.057	.373	7.046	.000
	نظام تعويضات الموارد البشرية	.118	.043	.112	2.738	.007

a. Dependent Variable: دورة حياة الجدارة

يتبين من جداول نتائج تحليل الانحدار المتعدد القياسي أنّ قيمة (R=0.845) وهذا يعني أنّ هناك ارتباطاً إيجابياً عالياً بين نظم معلومات الموارد البشرية ودورة حياة الجدارة في الجامعات الفلسطينية. كما يتبين من ملخص النموذج (Model Summary) أنّ معامل التحديد (R Square) لمتغير نظم معلومات الموارد البشرية قد بلغت (R^2=0.714) وهذا يعني ان متغير نظم معلومات الموارد البشرية يفسر ما مقداره (71.4%) من التباين في دورة حياة الجدارة.

ومن جدول تحليل التباين (ANOVA/ Analysis of Variance) يتبين أنّ قيمة (F) قد بلغت (151.509) عند مستوى ثقة (sig=0.000) وعند خمس درجات حرية (df=5). وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى معنوية ($P\leq0.05$).

كما يتبين من جدول المعاملات أنّ قيمة (Beta) لمتغير نظام تخطيط الموارد البشرية قد بلغت (0.221)، وأنّ قيمة (t) قد بلغت (4.147)، عند مستوى معنوية (sig=0.000). وأنّ قيمة (Beta) لمتغير نظام توظيف الموارد البشرية قد بلغت (-.069)، وأنّ قيمة (t) قد بلغت (-1.197)، عند مستوى معنوية (sig=0.232) وهي غير معنوية. أمّا قيمة (Beta) لمتغير نظام تدريب الموارد البشرية قد بلغت (0.344)، وأنّ قيمة (t) قد بلغت (5.980)، عند مستوى معنوية (sig=0.000) وهي معنوية. كما بلغت قيمة (Beta) لمتغير نظام تقييم الموارد البشرية قد بلغت (0.373)، وأنّ قيمة (t) قد بلغت (7.046)، عند مستوى معنوية (sig=0.000) وهي معنوية. واخيراً، فإنّ قيمة (Beta) لمتغير نظام تعويضات الموارد البشرية قد بلغت (0.112)، وأنّ قيمة (t) قد بلغت (2.738)، عند مستوى معنوية (sig=0.007) وهي معنوية.

وهذه القيم السابقة تؤكد معنوية معاملات الانحدار عدا نظام توظيف الموارد البشرية عند مستوى معنوية ($P\leq0.05$).

بناءً على النتائج السابقة لا نستطيع قبول الفرضية العدمية الرئيسية الأولى، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P\leq0.05$) لنظم معلومات الموارد البشرية على دورة حياة الجدارة (رسم الجدارة، تشخيص الجدارة، تطوير الجدارة، مراقبة الجدارة) في الجامعات الفلسطينية. ولمعرفة أثر النظم الفرعية لنظم معلومات الموارد البشرية منفردة في دورة حياة الجدارة في الجامعات الفلسطينية، قام الباحث باختبار الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى

$H_o1.1$: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P\leq0.05$) لنظام معلومات تخطيط الموارد البشرية على دورة حياة الجدارة (رسم الجدارة، تشخيص الجدارة، تطوير الجدارة، مراقبة الجدارة) في الجامعات الفلسطينية. ولأجل التعرف على مدى احتمالية الايجاب والقبول لهذه الفرضية، قام الباحث بإجراء تحليل الانحدار البسيط (Simple Linear Regression). والجدول (5- 31) يبين ذلك.

جدول رقم (5- 31): نتائج تحليل الانحدار البسيط (Simple Linear Regression) للفرضية الفرعية الأولى (نظام التخطيط).

ملخص النموذج Model Summary		تحليل التباين ANOVA			المعاملات Coefficients			
R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig مستوى الدلالة	المعامل	Beta	t المحسوبة	Sig مستوى الدلالة
0.692	0.479	1	282.796	.000	نظام التخطيط	0.692	16.817	0.000

يتبين من الجدول (5- 31) أنّ قيمة ($R=0.692$) وهذا يعني أنّ هناك ارتباطاً إيجابياً عالياً بين نظام التخطيط ودورة حياة الجدارة في الجامعات الفلسطينية. كما يُظهر الجدول أنّ معامل التحديد (R Square) لبعد نظام التخطيط قد بلغت ($R^2=0.479$) وهذا يعني ان بعد نظام التخطيط يفسر ما مقداره (47.9%) من التباين في دورة حياة الجدارة.

ومن جدول تحليل التباين (ANOVA/ Analysis of Variance) يتبين أنّ قيمة (F=282.135) عند مستوى ثقة (sig=0.000) وعند درجة حرية واحدة (df=1). وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$).

كما يتبين من جدول المعاملات أنّ قيمة (Beta) بين بعد نظام التخطيط، والمتغير التابع (دورة حياة الجدارة) قد بلغت (0.692)، وأنّ قيمة (t= 16.817)، عند مستوى ثقة (sig=0.000). وهذه القيم السابقة تؤكد معنوية بعد نظام التخطيط عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$).

بناءً على النتائج السابقة لا نستطيع قبول الفرضية العدمية الفرعية الأولى، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لنظام تخطيط الموارد البشرية على دورة حياة الجدارة (رسم الجدارة، تشخيص الجدارة، تطوير الجدارة، مراقبة الجدارة) في الجامعات الفلسطينية.

الفرضية الفرعية الثانية

Ho1.2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لنظام معلومات توظيف الموارد البشرية على دورة حياة الجدارة (رسم الجدارة، تشخيص الجدارة، تطوير الجدارة، مراقبة الجدارة) في الجامعات الفلسطينية.

ولأجل التعرف على مدى احتمالية الايجاب والقبول لهذه الفرضية، قام الباحث بإجراء تحليل الانحدار البسيط (Simple Linear Regression). والجدول (5- 32) يبين ذلك.

جدول رقم (5- 32): نتائج تحليل الانحدار البسيط (Simple Linear Regression) للفرضية الفرعية الثانية (نظام التوظيف)

ملخص النموذج Model Summary		تحليل التباين ANOVA			المعاملات Coefficients			
R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig مستوى الدلالة	المعامل	Beta	t المحسوبة	sig مستوى الدلالة
0.671	0.451	1	251.977	.000	نظام التوظيف	0.671	15.874	0.000

يتبين من الجدول (5- 32) أنّ قيمة (R=0.671) وهذا يعني أنّ هناك ارتباطاً إيجابياً عالياً بين نظام توظيف الموارد البشرية ودورة حياة الجدارة في الجامعات الفلسطينية. كما يُظهر الجدول أنّ معامل التحديد (R Square) لبعد نظام التوظيف قد بلغت (R^2=0.451) وهذا يعني ان بُعد نظام التوظيف يفسر ما مقداره (45.1%) من التباين في دورة حياة الجدارة.

ومن جدول تحليل التباين (ANOVA/ Analysis of Variance) يتبين أنّ قيمة (F=251.977) عند مستوى ثقة (sig=0.000) وعند درجة حرية واحدة (df=1). وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى معنوية ($P\leq0.05$).

كما يتبين من جدول المعاملات أنّ قيمة (Beta) بين بعد نظام التوظيف، والمتغير التابع (دورة حياة الجدارة) قد بلغت (0.671)، وأنّ قيمة (t= 15.874)، عند مستوى ثقة (sig=0.000). وهذه القيم السابقة تؤكد معنوية بعد نظام التخطيط عند مستوى معنوية ($P\leq0.05$).

بناءً على النتائج السابقة لا نستطيع قبول الفرضية العدمية الفرعية الثانية، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P\leq0.05$) لنظام توظيف الموارد البشرية على دورة حياة الجدارة (رسم الجدارة، تشخيص الجدارة، تطوير الجدارة، مراقبة الجدارة) في الجامعات الفلسطينية.

الفرضية الفرعية الثالثة

Ho1.3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P\leq0.05$) لنظام معلومات تدريب الموارد البشرية على دورة حياة الجدارة (رسم الجدارة، تشخيص الجدارة، تطوير الجدارة، مراقبة الجدارة) في

الجامعات الفلسطينية. ولأجل التعرف على مدى احتمالية الايجاب والقبول لهذه الفرضية، قام الباحث بإجراء تحليل الانحدار البسيط (Simple Linear Regression). والجدول (5- 33) يبين ذلك.

جدول رقم (5- 33): نتائج تحليل الانحدار البسيط (Simple Linear Regression) للفرضية الفرعية الثالثة (نظام التدريب)

ملخص النموذج Model Summary		تحليل التباين ANOVA			المعاملات Coefficients			
R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	درجة الحرية df	F المحسوبة	sig مستوى الدلالة	المعامل	Beta	t المحسوبة	sig مستوى الدلالة
0.762	0.580	1	424.507	.000	نظام التدريب	0.762	20.604	0.000

يتبين من الجدول (5- 33) أنّ قيمة (R=0.762) وهذا يعني أنّ هناك ارتباطاً إيجابياً عالياً بين نظام التدريب ودورة حياة الجدارة في الجامعات الفلسطينية. كما يُظهر الجدول أنّ معامل التحديد (R Square) لبعد نظام التخطيط قد بلغت (R^2=0.580) وهذا يعني ان بعد نظام التدريب يفسر ما مقداره (58.0%) من التباين في دورة حياة الجدارة.

ومن جدول تحليل التباين (ANOVA/ Analysis of Variance) يتبين أنّ قيمة (F=424.507) عند مستوى ثقة (sig=0.000) وعند درجة حرية واحدة (df=1). وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى معنوية ($P\leq0.05$).

كما يتبين من جدول المعاملات أنّ قيمة (Beta) بين بعد نظام التدريب، والمتغير التابع (دورة حياة الجدارة) قد بلغت (0.762)، وأنّ قيمة (t= 20.604)، عند مستوى ثقة (sig=0.000). وهذه القيم السابقة تؤكد معنوية بعد نظام التدريب عند مستوى معنوية ($P\leq0.05$).

بناءً على النتائج السابقة لا نستطيع قبول الفرضية العدمية الفرعية الثالثة، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P\leq0.05$) لنظام تدريب الموارد البشرية على دورة حياة الجدارة (رسم الجدارة، تشخيص الجدارة، تطوير الجدارة، مراقبة الجدارة) في الجامعات الفلسطينية.

الفرضية الفرعية الرابعة

Ho1.4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لنظام معلومات تقييم الموارد البشرية على دورة حياة الجدارة (رسم الجدارة، تشخيص الجدارة، تطوير الجدارة، مراقبة الجدارة) في الجامعات الفلسطينية. ولأجل التعرف على مدى احتمالية الايجاب والقبول لهذه الفرضية، قام الباحث بإجراء تحليل الانحدار البسيط (Simple Linear Regression). والجدول (5- 34) يبين ذلك.

جدول رقم (5- 34): نتائج تحليل الانحدار البسيط (Simple Linear Regression) للفرضية الفرعية الرابعة (نظام التقييم)

ملخص النموذج Model Summary		تحليل التباين ANOVA			المعاملات Coefficients			
R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	درجة الحرية df	F المحسوبة	sig مستوى الدلالة	المعامل	Beta	t المحسوبة	sig مستوى الدلالة
0.760	0.577	1	418.813	.000	نظام التقييم	0.760	20.465	0.000

يتبين من الجدول (5- 34) أنّ قيمة (R=0.760) وهذا يعني أنّ هناك ارتباطاً إيجابياً عالياً بين نظام التقييم ودورة حياة الجدارة في الجامعات الفلسطينية. كما يُظهر الجدول أنّ معامل التحديد (R Square) لبعد نظام التقييم قد بلغت (R^2=0.577) وهذا يعني ان بعد نظام التقييم يفسر ما مقداره (57.7%) من التباين في دورة حياة الجدارة.

ومن جدول تحليل التباين (ANOVA/ Analysis of Variance) يتبين أنّ قيمة (F= 418.183) عند مستوى ثقة (sig=0.000) وعند درجة حرية واحدة (df=1). وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$).

كما يتبين من جدول المعاملات أنّ قيمة (Beta) بين بعد نظام التقييم، والمتغير التابع (دورة حياة الجدارة) قد بلغت (0.760)، وأنّ قيمة (t= 20.465)، عند مستوى ثقة (sig=0.000). وهذه القيم السابقة تؤكد معنوية بعد نظام التقييم عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$).

بناءً على النتائج السابقة لا نستطيع قبول الفرضية العدمية الفرعية الرابعة، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P\leq0.05$) لنظام تقييم الموارد البشرية على دورة حياة الجدارة (رسم الجدارة، تشخيص الجدارة، تطوير الجدارة، مراقبة الجدارة) في الجامعات الفلسطينية.

الفرضية الفرعية الخامسة

Ho1.5: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P\leq0.05$) لنظام معلومات تعويضات الموارد البشرية على دورة حياة الجدارة (رسم الجدارة، تشخيص الجدارة، تطوير الجدارة، مراقبة الجدارة) في الجامعات الفلسطينية. ولأجل التعرف على مدى احتمالية الايجاب والقبول لهذه الفرضية، قام الباحث بإجراء تحليل الانحدار البسيط (Simple Linear Regression). والجدول (5- 35) يبين ذلك.

جدول رقم (5- 35): نتائج تحليل الانحدار البسيط (Simple Linear Regression) للفرضية الفرعية الخامسة (نظام التعويضات).

ملخص النموذج Model Summary		تحليل التباين ANOVA			المعاملات Coefficients			
R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	درجة الحرية df	F المحسوبة	sig مستوى الدلالة	المعامل	Beta	t المحسوبة	sig مستوى الدلالة
0.561	0.314	1	140.630	.000	نظام التعويضات	0.561	11.859	0.000

يتبين من الجدول (5- 35) أنّ قيمة ($R=0.561$) وهذا يعني أنّ هناك ارتباطاً إيجابياً عالياً بين نظام تعويضات الموارد البشرية ودورة حياة الجدارة في الجامعات الفلسطينية. كما يُظهر الجدول أنّ معامل التحديد (R Square) لبعد نظام التعويضات قد بلغت ($R^2=0.314$) وهذا يعني ان بعد نظام التعويضات يفسر ما مقداره (31.4%) من التباين في دورة حياة الجدارة.

ومن جدول تحليل التباين (ANOVA/ Analysis of Variance) يتبين أنّ قيمة (F= 140.630) عند مستوى ثقة (sig=0.000) وعند درجة حرية واحدة (df=1). وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى معنوية ($P\leq0.05$).

كما يتبين من جدول المعاملات أنّ قيمة (Beta) بين بُعد نظام التعويضات، والمتغير التابع (دورة حياة الجدارة) قد بلغت (0.561)، وأنّ قيمة (t=11.859)، عند مستوى ثقة (sig=0.000). وهذه القيم السابقة تؤكد معنوية بعد نظام التعويضات عند مستوى معنوية ($P\leq0.05$).

بناءً على النتائج السابقة لا نستطيع قبول الفرضية العدمية الفرعية الخامسة، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P\leq0.05$) لنظام التعويضات الموارد البشرية على دورة حياة الجدارة (رسم الجدارة، تشخيص الجدارة، تطوير الجدارة، مراقبة الجدارة) في الجامعات الفلسطينية.

الفرضية الرئيسية الثانية:

(Ho2): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P\leq0.05$) لمتغير المنظمة المتعلمة في تحسين أثر نظم معلومات الموارد البشرية على دورة حياة الجدارة في الجامعات الفلسطينية.

للتحقق من صحة الفرضية الثانية قام الباحث بإجراء اختبار الانحدار المتعدد الهرمي (Hierarchical Multiple Regression) والجدول (5- 36) يبين ذلك.

جدول رقم (5- 36): نتائج اختبار ملخص النموذج من الانحدار المتعدد الهرمي للفرضية الرئيسية الثانية

النموذج Model	معامل الارتباط R	معامل التحديد R Square	معامل التحديد المعدل Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					التغيير في معامل التحديد R Square	التغيير في (F) المحسوبة	درجات الحرية df1	df2	Sig. F Change

					Change	F Change			
1	.845[a]	.714	.710	.48846	.714	151.509	5	303	.000
2	.912[b]	.831	.828	.37596	.117	209.485	1	302	.000

جدول رقم (5- 37): نتائج اختبار تحليل التباين من الانحدار المتعدد الهرمي للفرضية الرئيسية الثانية

ANOVA[c]

النموذج Model		مجموع المربعات Sum of Squares	درجات الحرية df	متوسط المربعات Mean Square	F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig.
1	Regression	180.749	5	36.150	151.509	.000[a]
	Residual	72.295	303	.239		
	Total	253.044	308			
2	Regression	210.358	6	35.060	248.046	.000[b]
	Residual	42.686	302	.141		
	Total	253.044	308			

a. Predictors: (Constant) نظام تدريب الموارد البشرية، نظام تخطيط الموارد البشرية، نظام توظيف الموارد البشرية، نظام تقييم الموارد البشرية، نظام تعويضات الموارد البشرية

b. Predictors: (Constant), نظام تدريب الموارد البشرية، نظام تخطيط الموارد البشرية، نظام توظيف الموارد البشرية، نظام تقييم الموارد البشرية، نظام تعويضات الموارد البشرية

c. Dependent Variable: دورة حياة الجدارة

جدول رقم (5- 38): نتائج اختبار تحليل المعاملات من الانحدار المتعدد الهرمي للفرضية الرئيسية الثانية

Coefficients[a]

النموذج Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t المحسوبة	مستوى الدلالة

		B	Std. Error	Beta		Sig.
1	(Constant)	-.840	.163		-5.151	.000
	نظم معلومات الموارد البشرية	1.160	.045	.830	26.036	.000
2	(Constant)	-.650	.126		-5.176	.000
	نظم معلومات الموارد البشرية	.583	.052	.417	11.211	.000
	المنظمة المتعلمة	.566	.038	.548	14.732	.000

a. Dependent Variable: دورة حياة الجدارة

يتبين من جدول ملخص النموذج (Model Summary) أنّ معامل التحديد (R Square) لبعد نظم معلومات الموارد البشرية قد بلغ (R^2=0.714) وهذا يعني أنّ بُعد نظم معلومات الموارد البشرية يفسر ما مقداره (71.4%) من التباين في دورة حياة الجدارة. كما يُظهر جدول (Model Summary) أيضاً أنّ التغيير في معامل التحديد (R Square Change) لبعد المنظمة المتعلمة قد بلغ (R^2=0.117)، كما يتبين أنّ قيمة (F Change) قد بلغت (209.485) عند مستوى ثقة (sig=0.000) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى معنوية ($P\leq0.05$).

مما سبق نستنتج أنّ المنظمة المتعلمة قد ساهمت في تحسين أثر نظم معلومات الموارد البشرية على دورة حياة الجدارة، وأضافت من التفسير ما مقداره (11.7%) من التباين في دورة حياة الجدارة، ليرفع قيمة التباين في النموذج الكلي إلى (0.831).

ومن جدول تحليل التباين (ANOVA / Analysis of Coefficients) يتبين أنّ قيمة (F) للنموذج الأول قد بلغ (151.509) عند مستوى ثقة (sig=0.000) وهذا يؤكد معنوية انحدار عند مستوى معنوية ($P\leq0.05$) وعند خمس درجات حرية واحدة. كما يُظهر جدول تحليل التباين (ANOVA / Analysis of Coefficients) أيضاً أنّ قيمة (F) للنموذج الثاني قد بلغ (248.046) عند مستوى ثقة (sig=0.000) وهذا يؤكد معنوية انحدار عند مستوى معنوية ($P\leq0.05$) وعند ست درجات حرية.

كما يظهر من جدول المعاملات (ANOVA / Analysis of Coefficients) أنّ قيمة (Beta) للعلاقات الفردية بين المتغير المستقل والمتغير التابع قد بلغت لنظم معلومات الموارد البشرية (0.830)، وأنّ قيمة (t) قد بلغت (26.036) عند مستوى ثقة (sig=0.000) وهذه القيم تؤكد معنوية المعاملات المختلفة لأبعاد المتغير المستقل (نظم معلومات الموارد البشرية) عند مستوى معنوية ($P\leq0.05$).

أمّا في النموذج الثاني من جدول المعاملات (ANOVA / Analysis of Coefficients) فقد بلغت قيمة (Beta) لنظم معلومات الموارد البشرية (0.417) وأنّ قيمة (t) قد بلغت (11.211) عند مستوى ثقة

(sig=0.000). ولبُعد المنظمة المتعلمة فقد بلغت قيمة (Beta= 0.548)، وأنّ قيمة (t) قد بلغت (14.732) عند مستوى ثقة (sig=0.000).

وجميع القيم السابقة تؤكد معنوية المعاملات المختلفة لمعادلة الانحدار عند مستوى معنوية (P≤0.05).

إنّ ما سبق يستدعي عدم قبول الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (P≤0.05) لمتغير المنظمة المتعلمة في تحسين أثر نظم معلومات الموارد البشرية على دورة حياة الجدارة في الجامعات الفلسطينية".

الفرضية الرئيسية الثالثة:

(Ho3): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (P≤0.05) في دورة حياة الجدارة في الجامعات الفلسطينية تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، عمر الجامعة، ملكية الجامعة، الرتبة الأكاديمية، نوع نظام التعليم، طبيعة الوظيفة).

ويتفرع من الفرضية الرئيسية الثالثة الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى:

Ho3.1: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (P≤0.05) في دورة حياة الجدارة في الجامعات الفلسطينية تُعزى لمتغير الجنس.

ولفحص هذه الفرضية، فقد تم استخدام اختبار (t) للعينات المستقلة. ويوضح الجدول رقم (5- 39) نتائج الفرضية الفرعية الأولى.

جدول رقم (5- 39): نتائج اختبار (Independent Sample T-Test) لفحص دلالة الفروق الإحصائية لدورة حياة الجدارة نحو الجنس

Group Statistics

	الجنس	N	Mean الوسط الحسابي	Std. Deviation الانحراف المعياري	Std. Error Mean
دورة حياة الجدارة	ذكر	201	3.3692	.92900	.06553

أنثى	108	3.2818	.86414	.08315

جدول رقم (5- 40): نتائج اختبار (Independent Sample T-Test) لفحص دلالة الفروق الإحصائية لدورة حياة الجدارة نحو الجنس.

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig.	t المحسوبة	درجات الحرية df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference Lower	Upper
دورة حياة الجدارة	Equal variances assumed	2.786	.096	.807	307	.420	.08733	.10820	-.12559	.30024
	Equal variances not assumed			.825	233.070	.410	.08733	.10587	-.12125	.29591

يتبين من جدول إحصاء المجموعات (Group Statistics) أن متوسط دورة حياة الجدارة لدى الذكور بلغ (3.3692) بانحراف معياري (0.929)، وأنّ متوسط دورة حياة الجدارة لدى الاناث بلغ (3.2818) بانحراف معياري (0.86414). كما بلغت قيم (t=0.807) عند (307) درجة حرية وعند مستوى معنوية (0.420)، وهي ليست دالة إحصائية عند مستوى معنوي ($P \leq 0.05$). لذلك فإننا نقبل الفرضية العدمية بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) في دورة حياة الجدارة في الجامعات الفلسطينية تُعزى لمتغير الجنس.

الفرضية الفرعية الثانية:

Ho3.2: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) في دورة حياة الجدارة في الجامعات الفلسطينية تُعزى لمتغير العمر.

ولفحص هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي.

جدول رقم (5- 41): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way Anova) للفرضية الفرعية الثانية لدورة حياة الجدارة في الجامعات الفلسطينية تبعاً للعمر.

ANOVA

دورة حياة الجدارة

	مجموع المربعات Sum of Squares	درجات الحرية df	متوسط المربعات Mean Square	F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig.
Between Groups	80.269	3	26.756	47.233	.000
Within Groups	172.775	305	.566		
Total	253.044	308			

يتبين من جدول تحليل (ANOVA) أنّ مجموع المربعات بين المجموعات والذي يشرحه العامل المستقل (العمر) قد بلغ (80.269) ضمن ثلاث درجات حرية، كما يتبين أنّ قيمة (F=47.233) عند مستوى ثقة (sig=0.000) وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية (P≤0.05).

وبناءً على ما سبق لا نقبل الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (P≤0.05) في دورة حياة الجدارة في الجامعات الفلسطينية تُعزى لمتغير العمر".

وللتعرف على المجموعات التي بينها تباين ولمعرفة موقع فرق المتوسط والتباين بين المتوسطات؛ نعود الى نتائج اختبار شافيه (Scheffe) والذي يُظهره الجدول رقم (5- 42)

جدول رقم (5- 42): نتائج المقارنات البعدية بطريقة شافيه (Scheffe) للكشف عن مصدر الفروق في استجابة العينة لدورة حياة الجدارة تبعاً (العمر).

Multiple Comparisons

دورة حياة الجدارة

Scheffe

(I) العمر	(J) العمر	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval Lower Bound	Upper Bound
<30	[30-40)	-.34862*	.11178	.022	-.6629	-.0344

	[40-50)	-.13433	.14771	.843	-.5496	.2809
	>=50	1.00247*	.13161	.000	.6325	1.3725
[30-40)	<30	.34862*	.11178	.022	.0344	.6629
	[40-50)	.21429	.13286	.458	-.1592	.5878
	>=50	1.35110*	.11470	.000	1.0286	1.6735
[40-50)	<30	.13433	.14771	.843	-.2809	.5496
	[30-40)	-.21429	.13286	.458	-.5878	.1592
	>=50	1.13681*	.14993	.000	.7153	1.5583
>=50	<30	-1.00247*	.13161	.000	-1.3725	-.6325
	[30-40)	-1.35110*	.11470	.000	-1.6735	-1.0286
	[40-50)	-1.13681*	.14993	.000	-1.5583	-.7153

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

يتبين من نتائج التحليل أنّ متوسط درجات دورة حياة الجدارة لمجموعات العمر يبلغ (2.3688) للفئة العمرية (أكبر من 50)، (3.5057) للفئة العمرية (من 40 -أقل من 50)، (3.7199) للفئة العمرية (من 30 -أقل من 40)، و(3.3713) للفئة العمرية (أقل من 30).

كما يتبين من نتائج تحليل اختبار المقارنات البعدية (Multiple comparison) لشافيه في الجدول رقم (5- 42) أنّ متوسط الاختلاف بين الفئة العمرية (أكبر من 50) والفئة العمرية (من 30 -أقل من 40) بلغ (1.351-) عند مستوى دلالة (sig=0.000) وهذا يعني أنّ الاختلاف معنوي. كما أنّ متوسط الاختلاف بين الفئة العمرية (أكبر من 50) والفئة العمرية (من 40 - أقل من 50) بلغ (1.137-) عند مستوى دلالة (sig=0.000) وهذا يعني أنّ الاختلاف معنوي. كما أنّ متوسط الاختلاف بين الفئة العمرية (أكبر من 50) والفئة العمرية (أقل من 30) بلغ (1.002-) عند مستوى دلالة (sig=0.000) وهذا يعني أنّ الاختلاف معنوي.

كما يتبين من نتائج تحليل اختبار المقارنات البعدية (Multiple comparison) لشافيه أنّ متوسط الاختلاف بين الفئة العمرية (من 30 -أقل من 40) والفئة العمرية (أقل من 30) بلغ (0.348) عند مستوى دلالة (sig=0.022) وهذا يعني أنّ الاختلاف معنوي.

وكانت هذه الفروق تميل لصالح الفئة العمرية (من 30 سنة -أقل من 40). وهو يدل على انّ الفئات العمرية المتوسطة لديها توجه أكبر نحو تطبيق مبادئ الجدارة في الجامعات الفلسطينية.

الفرضية الفرعية الثالثة:

Ho3.3: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) في دورة حياة الجدارة في الجامعات الفلسطينية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ولفحص هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي.

جدول رقم (5- 43): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way Anova) للفرضية الفرعية الثانية لدورة حياة الجدارة في الجامعات الفلسطينية تبعاً للمؤهل العلمي.

ANOVA

دورة حياة الجدارة

	مجموع المربعات Sum of Squares	درجات الحرية df	متوسط المربعات Mean Square	F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig.
Between Groups	4.660	2	2.330	2.839	.060
Within Groups	251.161	306	.821		
Total	255.821	308			

يتبين من جدول التحليل أنّ متوسط دورة حياة الجدارة لدى حملة شهادة الدكتوراه بلغ (3.210)، وأنّ متوسط دورة حياة الجدارة لدى حملة شهادة الماجستير بلغ (3.394). كما بلغ متوسط دورة حياة الجدارة لدى حملة شهادة البكالوريوس (4.108).

ويتبين من جدول تحليل (ANOVA) أنّ مجموع المربعات بين المجموعات والذي يشرحه العامل المستقل (المؤهل العلمي) قد بلغ (4.660) ضمن (2) درجات حرية، كما يتبين أنّ قيمة ($F=2.937$) عند مستوى ثقة ($sig=0.061$) وهي ليست دالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$).

وبناءً على ما سبق نقبل الفرضية العدمية التي تنص على " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) في دورة حياة الجدارة في الجامعات الفلسطينية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي".

الفرضية الفرعية الرابعة:

Ho3.4: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P\leq0.05$) في دورة حياة الجدارة في الجامعات الفلسطينية تُعزى لمتغير الخبرة.

ولفحص هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي.

جدول رقم (5- 44): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way Anova) للفرضية الفرعية الثانية لدورة حياة الجدارة في الجامعات الفلسطينية تبعاً للخبرة.

ANOVA

دورة حياة الجدارة

	مجموع المربعات Sum of Squares	درجات الحرية df	متوسط المربعات Mean Square	F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig.
Between Groups	37.981	3	12.660	17.955	.000
Within Groups	215.063	305	.705		
Total	253.044	308			

يتبين من جدول تحليل (ANOVA) أنّ مجموع المربعات بين المجموعات والذي يشرحه العامل المستقل (سنوات الخبرة) قد بلغ (37.981) ضمن ثلاث درجات حرية، كما يتبين أنّ قيمة ($F=17.955$) عند مستوى ثقة ($sig=0.000$) وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P\leq0.05$).

وبناءً على ما سبق نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P\leq0.05$) في دورة حياة الجدارة في الجامعات الفلسطينية تُعزى لمتغير سنوات الخبرة".

وللتعرف على المجموعات التي بينها تباين ولمعرفة موقع فرق المتوسط والتباين بين المتوسطات؛ نعود الى نتائج اختبار شافيه (Scheffe) والذي يُظهره الجدول رقم (5- 45).

جدول رقم (5- 45): نتائج المقارنات البعدية بطريقة شافيه (Scheffe) للكشف عن مصدر الفروق في استجابة العينة لدورة حياة الجدارة تبعاً (الخبرة).

Multiple Comparisons

دورة حياة الجدارة

Scheffe

سنوات الخبرة (I)	سنوات الخبرة (J)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
[1,5)	[5,10)	.10950	.11644	.829	-.2178	.4368
	[10,15)	.80655*	.13234	.000	.4345	1.1786
	> 15	.81322*	.18357	.000	.2972	1.3293
[5,10)	[1,5)	-.10950	.11644	.829	-.4368	.2178
	[10,15)	.69705*	.12612	.000	.3425	1.0516
	> 15	.70372*	.17914	.002	.2001	1.2073
[10,15)	[1,5)	-.80655*	.13234	.000	-1.1786	-.4345
	[5,10)	-.69705*	.12612	.000	-1.0516	-.3425
	> 15	.00667	.18986	1.000	-.5271	.5404
> 15	[1,5)	-.81322*	.18357	.000	-1.3293	-.2972
	[5,10)	-.70372*	.17914	.002	-1.2073	-.2001
	[10,15)	-.00667	.18986	1.000	-.5404	.5271

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

يتبين من التحليل أنّ متوسط درجات دورة حياة الجدارة لمجموعات سنوات الخبرة يبلغ (3.637) لفئة الخبرة (من سنة -أقل من 5 سنوات)، (3.527) لفئة الخبرة (من 5 سنوات -أقل من 10)، (2.824) لفئة الخبرة (أكثر من 15 سنة)، و(2.783) للفئة العمرية (من 10 سنوات -أقل من 15).

كما يتبين من نتائج تحليل اختبار المقارنات البعدية (Multiple comparison) لشافيه في الجدول رقم (5- 45) أنّ متوسط الاختلاف بين فئة سنوات الخبرة (من سنة -أقل من 5 سنوات) والفئة (من 10 سنوات -أقل من 15 سنة) بلغ (0.807) عند مستوى دلالة (sig=0.000) وهذا يعني أنّ الاختلاف معنوي. كما أنّ متوسط الاختلاف بين فئة سنوات الخبرة (من سنة -أقل من 5 سنوات) والفئة (أكبر من 15 سنة) بلغ (0.813) عند مستوى دلالة (sig=0.000) وهذا يعني أنّ الاختلاف معنوي.

كما يتبين من نتائج تحليل اختبار المقارنات البعدية (Multiple comparison) لشافيه أنّ متوسط الاختلاف بين فئة سنوات الخبرة (من 5 سنوات -أقل من 10 سنوات) والفئة (من 10 سنوات -أقل من 15 سنة) بلغ (0.697) عند مستوى دلالة (sig=0.000) وهذا يعني أنّ الاختلاف معنوي. كما أنّ متوسط الاختلاف بين فئة سنوات الخبرة (من 5 سنوات -أقل من 10 سنوات) والفئة (أكبر من 15 سنة) بلغ (0.704) عند مستوى دلالة (sig=0.020) وهذا يعني أنّ الاختلاف معنوي.

وكانت هذه الفروق تميل لصالح فترتي الخبرة (من سنة -أقل من 5 سنوات) و(من 5 سنوات -أقل من 10 سنوات) وهو ما يؤكد النتيجة الواردة في الفقرة الثانية، حيث أنّ عادة أصحاب الاعمار المتوسطة (من 30 -أقل من 40) هم عادةً من يملكون سنوات خبرة من سنة إلى عشر سنوات.

الفرضية الفرعية الخامسة:

Ho3.5: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) في دورة حياة الجدارة في الجامعات الفلسطينية تُعزى لمتغير عمر الجامعة.

ولفحص هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي.

جدول رقم (5- 46): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way Anova) للفرضية الفرعية الثانية لدورة حياة الجدارة في الجامعات الفلسطينية تبعاً لعمر الجامعة.

ANOVA

دورة حياة الجدارة

	مجموع المربعات Sum of Squares	درجات الحرية df	متوسط المربعات Mean Square	F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig.
Between Groups	10.370	3	3.457	4.345	.005
Within Groups	242.673	305	.796		
Total	253.044	308			

يتبين من جدول تحليل (ANOVA) أنّ مجموع المربعات بين المجموعات والذي يشرحه العامل المستقل (عمر الجامعة) قد بلغ (10.370) ضمن ثلاث درجات حرية، كما يتبين أنّ قيمة ($F=4.345$) عند مستوى معنوية ($sig=0.005$) وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$).

وبناءً على ما سبق نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) في دورة حياة الجدارة في الجامعات الفلسطينية تُعزى لمتغير عمر الجامعة".

وللتعرف على المجموعات التي بينها تباين ولمعرفة موقع فرق المتوسط والتباين بين المتوسطات؛ نعود الى نتائج اختبار شافيه (Scheffe) والذي يُظهر الجدول رقم (5- 47)

جدول رقم (5- 47): نتائج المقارنات البعدية بطريقة شافيه (Scheffe) للكشف عن مصدر الفروق في استجابة العينة لدورة حياة الجدارة تبعاً (عمر الجامعة).

Multiple Comparisons

دورة حياة الجدارة

Scheffe

(I) عمر الجامعة	(J) عمر الجامعة	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
<10	[10-20)	-.14115	.16043	.856	-.5921	.3098
	[20-30)	-.52029*	.16867	.025	-.9944	-.0461
	>=30	-.34237	.17021	.259	-.8209	.1361
[10-20)	<10	.14115	.16043	.856	-.3098	.5921
	[20-30)	-.37914*	.13107	.041	-.7476	-.0107
	>=30	-.20122	.13305	.516	-.5752	.1728
[20-30)	<10	.52029*	.16867	.025	.0461	.9944
	[10-20)	.37914*	.13107	.041	.0107	.7476
	>=30	.17792	.14288	.671	-.2237	.5796
>=30	<10	.34237	.17021	.259	-.1361	.8209
	[10-20)	.20122	.13305	.516	-.1728	.5752
	[20-30)	-.17792	.14288	.671	-.5796	.2237

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

يتبين من نتائج التحليل أنّ متوسط درجات دورة حياة الجدارة لمجموعات عمر الجامعة يبلغ (3.07) لفئة عمر الجامعة (أقل من 10 سنوات)، (3.211) لفئة عمر الجامعة (من 10 سنوات -أقل من 20)، (3.412) لفئة عمر الجامعة (30 سنة فأكثر)، و(3.59) للفئة العمرية (من 20 سنة -أقل من 30 سنة).

كما يتبين من نتائج تحليل اختبار المقارنات البعدية (Multiple comparison) لشافيه في الجدول رقم (5- 47) أنّ متوسط الاختلاف بين فئة عمر الجامعة (أقل من 10 سنوات) والفئة (من 20 سنة -أقل من 30 سنة) بلغ (-0.520) عند مستوى دلالة (sig=0.038) وهذا يعني أنّ الاختلاف معنوي. كما أنّ متوسط الاختلاف بين فئة عمر الجامعة (من 10 سنوات -أقل من 20 سنة) والفئة (من 20 سنة -أقل من 30 سنة) بلغ (0.379-) عند مستوى دلالة (sig=0.041) وهذا يعني أنّ الاختلاف معنوي.

وكانت هذه الفروق تميل لصالح الفئة أعمار الجامعات (من 20 سنة -أقل من 30). وبالربط مع الفقرة الثانية والرابعة فمن الممكن القول أنّ من يعملون في هذه الجامعات هم من متوسطي الاعمار والخبرات.

الفرضية الفرعية السادسة:

Ho3.6: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \le 0.05$) في دورة حياة الجدارة في الجامعات الفلسطينية تُعزى لمتغير ملكية الجامعة.

ولفحص هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي.

جدول رقم (5- 48): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way Anova) للفرضية الفرعية الثانية لدورة حياة الجدارة في الجامعات الفلسطينية تبعاً لملكية الجامعة.

ANOVA

دورة حياة الجدارة

	مجموع المربعات Sum of Squares	درجات الحرية df	متوسط المربعات Mean Square	F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig.
Between Groups	.381	2	.191	.231	.794
Within Groups	252.662	306	.826		
Total	253.044	308			

يتبين من التحليل أن متوسط دورة حياة الجدارة لدى الجامعات الحكومية بلغ (3.343)، وأنّ متوسط دورة حياة الجدارة لدى الجامعات العامة بلغ (3.301). كما بلغ متوسط دورة حياة الجدارة لدى الجامعات الخاصة (3.392).

ويتبين من جدول تحليل (ANOVA) في الجدول رقم (5- 48) أنّ مجموع المربعات بين المجموعات والذي يشرحه العامل المستقل (ملكية الجامعة) قد بلغ (0.381) ضمن (2) درجات حرية، كما يتبين أنّ قيمة ($F=0.231$) عند مستوى معنوية ($sig=0.794$) وهي ليست دالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \le 0.05$).

وبناءً على ما سبق نقبل الفرضية العدمية التي تنص على " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \le 0.05$) في دورة حياة الجدارة في الجامعات الفلسطينية تُعزى لمتغير ملكية الجامعة".

الفرضية الفرعية السابعة:

Ho3.7: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (P≤0.05) في دورة حياة الجدارة في الجامعات الفلسطينية تُعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية.

ولفحص هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي.

جدول رقم (5- 49): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way Anova) للفرضية الفرعية الثانية لدورة حياة الجدارة في الجامعات الفلسطينية تبعاً للرتبة الاكاديمية.

ANOVA

دورة حياة الجدارة

	مجموع المربعات Sum of Squares	درجات الحرية df	متوسط المربعات Mean Square	F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig.
Between Groups	5.577	4	1.394	1.713	.147
Within Groups	247.467	304	.814		
Total	253.044	308			

يتبين من التحيل أنّ متوسط دورة حياة الجدارة لدى رتبة محاضر (3.590)، وأنّ متوسط دورة حياة الجدارة لدى رتبة مدرس بلغ (3.304)، وأن متوسط دورة حياة الجدارة لدى رتبة أستاذ بلغ (3.278)، وأنّ متوسط دورة حياة الجدارة لدى رتبة أستاذ مساعد بلغ (3.236)، كما بلغ متوسط دورة حياة الجدارة لدى رتبة أستاذ مشارك بلغ (3.134).

كما يتبين من جدول تحليل (ANOVA) في الجدول رقم (5- 49) أنّ مجموع المربعات بين المجموعات والذي يشرحه العامل المستقل (الرتبة الاكاديمية) قد بلغ (5.577) ضمن أربع درجات حرية، كما يتبين أنّ قيمة (F=1.713) عند مستوى معنوية (sig=0.147) وهي ليست دالة إحصائية عند مستوى معنوية (P≤0.05).

وبناءً على ما سبق نقبل الفرضية العدمية التي تنص على " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (P≤0.05) في دورة حياة الجدارة في الجامعات الفلسطينية تُعزى لمتغير الرتبة الاكاديمية".

الفرضية الفرعية الثامنة:

Ho3.8: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P\leq0.05$) في دورة حياة الجدارة في الجامعات الفلسطينية تُعزى لمتغير نوع نظام التعليم في الجامعة.

ولفحص هذه الفرضية، فقد تم استخدام اختبار (t) للعينات المستقلة. ويوضح الجدول رقم (5- 50) نتائج الفرضية الفرعية الثامنة.

جدول رقم (5- 50): نتائج اختبار (Independent Sample T-Test) لفحص دلالة الفروق الإحصائية لدورة حياة الجدارة نحو نظام التعليم في الجامعة.

Group Statistics

	نوع نظام التعليم	N	الوسط الحسابي Mean	الانحراف المعياري Std. Deviation	Std. Error Mean
دورة حياة الجدارة	Regular	258	3.2605	.91815	.05716
	Open	51	3.7338	.73283	.10262

جدول رقم (5- 51): نتائج اختبار (Independent Sample T-Test) لفحص دلالة الفروق الإحصائية لدورة حياة الجدارة نحو نوع نظام التعليم في الجامعة.

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
دورة حياة الجدارة	Equal variances assumed	12.484	.000	-3.496	306	.001	-.47716	.13647	-.74570	-.20862
	Equal variances not assumed			-4.061	84.379	.000	-.47716	.11751	-.71082	-.24350

يتبين من جدول إحصاء المجموعات (Group Statistics) أن متوسط دورة حياة الجدارة لدى الجامعات ذوات نظام التعليم التقليدي بلغ (3.261) بانحراف معياري (0.918)، وأنّ متوسط دورة حياة الجدارة لدى الجامعات ذوات التعليم المفتوح بلغ (3.734) بانحراف معياري (0.733). كما أنّ قيمة (t) بلغت (t=-3.496) عند (306) درجة حرية وعند مستوى معنوية (Sig=0.001)، وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوي (P≤0.05). لذلك فإننا لا نستطيع أن نقبل الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنّه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (P≤0.05) في دورة حياة الجدارة في الجامعات الفلسطينية تُعزى لمتغير نوع نظام التعليم في الجامعة". وكانت هذه الفروق تميل لصالح الجامعات التي تعمل بنظام التعليم المفتوح.

الفرضية الفرعية التاسعة:

Ho3.9: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (P≤0.05) في دورة حياة الجدارة في الجامعات الفلسطينية تُعزى لمتغير طبيعة الوظيفة.

انقسمت طبيعة الوظيفة في الاستبيان الى ثلاث أنواع هي أكاديمي، أكاديمي اداري وأكاديمي بحثي. الا أنّ نسبة الأكاديميين البحثيين قليلة جداً في الجامعات ولم يكن أي من المستجيبين للاستبانة من نوع أكاديمي بحثي حيث دخل الى التحليل أكاديمي، وأكاديمي اداري، لذلك ولفحص هذه الفرضية فقد تم استخدام اختبار (t) للعينات المستقلة. ويوضح الجدول رقم (5 -52) نتائج الفرضية الفرعية التاسعة.

جدول رقم (5- 52): نتائج اختبار (Independent Sample T-Test) لفحص دلالة الفروق الإحصائية لدورة حياة الجدارة نحو طبيعة الوظيفة

Group Statistics

	طبيعة الوظيفة	N	الوسط الحسابي Mean	الانحراف المعياري Std. Deviation	Std. Error Mean
دورة حياة الجدارة	Academic	208	3.2392	.93934	.06513
	Academic_administrative	101	3.5434	.80065	.07967

جدول رقم (5- 53): نتائج اختبار (Independent Sample T-Test) لفحص دلالة الفروق الإحصائية لدورة حياة الجدارة نحو طبيعة الوظيفة.

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
دورة حياة الجدارة	Equal variances assumed	8.581	.004	-2.798	307	.005	-.30426	.10873	-.51821	-.09031
	Equal variances not assumed			-2.957	228.940	.003	-.30426	.10290	-.50702	-.10150

يتبين من جدول إحصاء المجموعات (Group Statistics) أن متوسط دورة حياة الجدارة لدى الأكاديميين بلغ (3.239) بانحراف معياري (0.939)، وأنّ متوسط دورة حياة الجدارة لدى الأكاديميين الاداريين بلغ (3.543) بانحراف معياري (0.801). كما بلغت قيم (t=-2.798) عند (307) درجة حرية وعند مستوى معنوية (Sig=0.005)، وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوي (P≤0.05). لذلك فإننا لا نستطيع أن نقبل الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنّه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (P≤0.05) في دورة حياة الجدارة في الجامعات الفلسطينية تُعزى لمتغير طبيعة الوظيفة".

الفصل السادس: النتائج والتوصيات

النتائج والتوصيات

تم في هذا الفصل عرض لمجمل نتائج الدراسة التي توصل اليها الباحث كإجابة عن أسئلة الدراسة التي تم طرحها، والتي تمثل مشكلة الدراسة بعد عملية جمع البيانات اللازمة بواسطة أداة الدراسة. وقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج والاستنتاجات والتي على ضوئها قدم الباحث مجموعة من التوصيات. وفيما يلي عرض لما اسفرت عنه هذه الدراسة من نتائج.

1.6 الخصائص الشخصية والتعريفية لعينة الدراسة

1.1.6 الجنس:

أظهرت الدراسة أنّ نسبة الذكور في العينة بلغت (65.0%) من العينة. وهو عملياً ما يتماشى ما ارض الواقع حيث أنّ نسبة الاناث العاملات كأعضاء هيئة تدريس في الجامعة حوالي (21%) (وزارة التعليم العالي الفلسطيني، 2016). وتعود نسبة زيادة الذكور إلى عدة عوامل منها نظرة المجتمع الفلسطيني إلى عمل المرأة بشكل عام، كما أنّ العاملين في الجامعات الفلسطينية هم من حملة الماجستير والدكتوراه والتي كانت تتطلب –حتى وقت قريب- السفر خارج البلاد لإكمال الدراسة، وهو الامر الذي لم يكن متاحاً للإناث اما بسبب العادات الاجتماعية بعدم السماح للإناث بالسفر للخارج، او بسبب ارتباط الاناث بالزواج.

2.1.6 المؤهل العلمي

كانت فئة درجة الماجستير في العينة صاحبة أعلى نسبة وبلغت (63.4%). وقد يعود لعدة أسباب منها أنّ جزءاً كبيراً من الجامعات التي شملها الاستطلاع هي جامعات فتية كما هو واضح من جدول رقم (5- 2) الذي يُظهر أعمار الجامعات. كما أنّ توجه الشعب الفلسطيني للدراسات العليا هو توجه حديث –بعد قدوم السلطة الوطنية الفلسطينية وانشاء الجامعات- حيث أنّ أغلب الشباب توجهوا للعمل المهني وليس التعليم الأكاديمي.

3.1.6 طبيعة العمل

كانت أعلى نسبة في العينة بالنسبة لطبيعة العمل هي لفئة الأكاديميين بنسبة بلغت (66.3%) من عينة الدراسة. وهو ما يُعتبر أمر طبيعي حيث أنّ الأكاديمي الإداري هو أكاديمي يشغل منصب اداري مثل رئيس قسم أو عميد، ومن الطبيعي أن يكون لكل مجموعة من الأكاديميين رئيس قسم او عميد. اما عن ارتفاع نسبة الأكاديميين الإداريين في العينة فهو بسبب توفرهم اثناء توزيع الاستبانة. فهم لديهم عمل

اداري يتطلب منهم التواجد في المكاتب بدرجة أكبر مما يُسهّل عملية الوصول إليهم لتوزيع الاستبانة، كما يوفر لهم وقت أكبر لتعبئتها.

4.1.6 الرتبة الاكاديمية

لقد شكلت الرتبة الاكاديمية (مدرس) أعلى نسبة في عينة الدراسة بنسبة بلغت (43.7%). وهو يتناسب مع ما ورد في الجدول (5- 2) الخاص بالمؤهل العلمي. حيث أنّ المدرسين هم من حملة شهادة الماجستير والبكالوريوس أمّا المحاضر فهو من حملة الماجستير ولكن بعد الترقية الناتجة عن البحث العلمي وسنوات الخبرة. وهو ان دل على شيء فإنما يدل على أنّ هناك قصور في البحث العلمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية. كذلك ينطبق الامر على حملة شهادة الدكتوراه، حيث يتم تعيينهم برتبة أستاذ مساعد، ثم يتم ترقيتهم إلى أستاذ مشارك واستاذ بناءً على البحث العلمي المنشور وسنوات الخبرة.

5.1.6 سنوات الخبرة

لقد تبين أنّ نسبة أعضاء الهيئة الاكاديمية ممن يملكون سنوات خبرة من خمس سنوات وأقل من عشر سنوات هي اعلى نسبة (37.9%). وقد يكون ذلك بسبب الجامعات الجديدة التي تم افتتاحها مثل جامعة الاستقلال والجامعة العربية الامريكية والتي أدت إلى توظيف عدد كبير من الموظفين في البداية ثم أصبح التوظيف يتماشى مع نمو الجامعة.

6.1.6 العمر

لقد تبين أنّ نسبة أعضاء الهيئة الاكاديمية الذين أعمارهم تتراوح بين (30 -أقل من 40) لهم أعلى نسبة وقد بلغت (44.2%). ويعود الارتفاع للأسباب السابقة والمتعلقة بافتتاح الجامعات الجديدة وتوظيف مدرسين جدد وغالباً ما يكونون من الشباب، بالإضافة إلى التوجه الجديد الذي ظهر في فلسطين منذ دخول السلطة الوطنية الفلسطينية من حيث التوجه للدراسة الاكاديمية.

7.1.6 ملكية الجامعة

أظهرت نتائج الدراسة أنّ أعلى نسبة هي للجامعات العامة بنسبة (38.8%)، ثم الجامعات الحكومية بنسبة (36.9%) واخيراً الجامعات الخاصة بنسبة (23.9%). إنّ النسب متساوية إلى حد ما وذلك ان الاستبانات التي تم استردادها كانت من 3 جامعات حكومية، 3 جامعات عامة وجامعة خاصة واحدة.

وقد يعود ارتفاع نسبة الجامعة الخاصة بسبب ان الباحث يعمل في تلك الجامعة فكان هناك وقت أكبر لتوزيع واسترداد البيانات.

8.1.6 عمر الجامعة

أظهرت نتائج الدراسة أنّ الجامعات التي تتراوح أعمارها من عشر سنوات وأقل من 20 سنة هي صاحبة أعلى نسبة وبلغت (35.0%). وهو يتماشى إلى حد ما مع واقع الجامعات التي تم استرداد الاستبانات منها والتي تضم ثلاث جامعات فتية هي جامعة الاستقلال، الجامعة العربية الامريكية وجامعة فلسطين التقنية (خضوري).

الا ان الملاحظ اثناء تفريغ الاستبانات أنّ بعض العاملين لا يعلمون عمر الجامعة التي يعملون بها او انهم مشوشون. حيث أن اغلب الجامعات كانت كليات ومدارس قبل تحويلها إلى جامعات مثل جامعة النجاح الوطنية وجامعة فلسطين التقنية وغيرها. فمن الممكن أن يكون بعض المستجيبين من العينة قد اعتبروا سنة التأسيس كأساس لحساب عمر الجامعة، الا أنّ الباحث قد قسم فئات عمر الجامعة بناءً على العام الذي بدأت فيه الجامعة منح درجة البكالوريوس.

9.1.6 نوع نظام التعليم

أظهرت الدراسة أنّ اعلى نسبة كانت للتعليم النظامي بنسبة بلغت (83.2%). ويعود ذلك إلى أنّ هناك جامعة واحدة فقط في فلسطين تعمل بنظام التعليم المفتوح وهي جامعة القدس المفتوحة.

2.6 نتائج تحليل أسئلة الدراسة

1.2.6 النظم الفرعية لنظم معلومات الموارد البشرية

تشير نتائج الدراسة إلى أنّ الأهمية النسبية للنظم الفرعية لنظم معلومات الموارد البشرية جاءت بشكل عام بين مرتفعة ومتوسطة، كما يظهر في الجدول (6- 1).

جدول رقم (6- 1): الوسط الحسابي والانحراف المعياري للنظم الفرعية لنظم معلومات الموارد البشرية

الرقم	البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الأهمية النسبية
1	نظام التخطيط	3.6936	0.69630	2	مرتفع
2	نظام التوظيف	3.7314	0.72781	1	مرتفع
3	نظام التدريب	3.6104	0.78634	3	متوسط
4	نظام التقييم	3.4574	0.83640	5	متوسط
5	نظام التعويضات	3.5119	0.86156	4	متوسط
	نظم معلومات الموارد البشرية	3.6009	0.64802		متوسط

تشير نتائج الجدول (6- 1) أنّ الأهمية النسبية لنظم معلومات الموارد البشرية جاءت متوسطة بوسط حسابي (3.6009) وانحراف معياري (0.64802). وقد جاء في المرتبة الأولى نظام التوظيف بوسط حسابي (3.7314) وانحراف معياري (0.72781) وأهمية نسبية مرتفعة.

وجاء في المرتبة الخامسة نظام التقييم بوسط حسابي (3.4574) وانحراف معياري (0.83640) وأهمية نسبية متوسطة. وتشير النتائج إلى أنّ اهتمام الجامعات بتطبيق الأنظمة الخاصة بالتوظيف أعلى من اهتمامها بتطبيق الأنظمة الخاصة بالتقييم أو أنّ نظام التقييم مطبق بشكل جزئي.

2.2.6 دورة حياة الجدارة

تشير نتائج الدراسة إلى أنّ الأهمية النسبية لأبعاد دورة حياة الجدارة جاءت بشكل عام متوسطة، كما يظهر في الجدول (6- 2).

جدول رقم (6- 2): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد دورة حياة الجدارة.

الرقم	البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الأهمية النسبية
1	خارطة الجدارة	3.3536	0.89017	1	متوسط
2	تشخيص الجدارة	3.3136	1.00055	4	متوسط
3	تطوير الجدارة	3.3307	0.99818	3	متوسط
4	مراقبة الجدارة	3.3566	0.95649	2	متوسط
	دورة حياة الجدارة	3.3386	0.90641		متوسط

تشير نتائج الجدول (6- 2) أنّ الأهمية النسبية لدورة حياة الجدارة جاءت متوسطة بوسط حسابي (3.3386)، وانحراف معياري (0.90641). وقد جاء في المرتبة الأولى خارطة الجدارة بوسط حسابي (3.3536) وانحراف معياري (0.89017) وأهمية نسبية متوسطة.

وجاء في المرتبة الرابعة تشخيص الجدارة بوسط حسابي (3.3136) وانحراف معياري (1.00055) وأهمية نسبية متوسطة. وتشير النتائج إلى أنّ اهتمام الجامعات بتطبيق مراحل دورة حياة الجدارة متوسطة بشكل عام، وأنّ الاهتمام بالمهارات والمعارف الخاصة بتنفيذ الوظيفة أعلى من الاهتمام بتقييم المهارات المتوفرة لدى الموظفين. أي أنّ هناك تخطيط لما يجب ان يكون لكن لا يوجد تقييم لما هو موجود فعلياً.

3.2.6 المنظمة المتعلمة

تشير نتائج الدراسة إلى أنّ الأهمية النسبية لأبعاد المنظمة المتعلمة جاءت بشكل عام متوسطة، كما يظهر في الجدول (6- 3).

جدول رقم (6- 3): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد المنظمة المتعلمة

الرقم	البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الأهمية النسبية
1	خلق فرص التعلم المستمر	3.4256	0.91840	2	متوسط
2	تشجيع الاستعلام والحوار	3.4280	0.94827	1	متوسط
3	تشجيع التعاون والتعلم الجماعي	3.3083	0.97422	5	متوسط
4	تمكين العاملين نحو تحقيق رؤى مشتركة	3.3374	0.93349	4	متوسط
5	تطوير أنظمة لحيازة ومشاركة التعلم	3.2290	1.13995	7	متوسط
6	ربط المنظمة بالبيئة الخارجية	3.2484	1.01310	6	متوسط
7	القيادة الاستراتيجية	3.4126	0.88506	3	متوسط
	المنظمة المتعلمة	3.3413	0.87752		متوسط

تشير نتائج الجدول (6- 3) أنّ الأهمية النسبية لأبعاد المنظمة المتعلمة جاءت متوسطة بوسط حسابي (3.3466) وانحراف معياري (0.87752). وقد جاء في المرتبة الأولى تشجيع الاستعلام والحوار (3.4280) وانحراف معياري (0.94827) وأهمية نسبية متوسطة. وجاء في المرتبة السابعة تطوير أنظمة لحيازة ومشاركة التعلم بوسط حسابي (3.2290) وانحراف معياري (1.13995) وأهمية نسبية متوسطة. وتشير النتائج إلى أنّ الجامعات الفلسطينية تشجع الحوار بين أعضاء الهيئة التدريسية أنفسهم، وأعضاء الهيئة التدريسية من جهة والإدارات الدنيا والمتوسطة (كرؤساء الأقسام والعمداء) من جهة أخرى. الا أنّ الجامعات غير مهتمة ببناء أنظمة تساعد في عملية مشاركة التعلم بين أعضاء الهيئة التدريسية أو بناء نظم إدارة المعرفة.

3.6 نتائج تحليل فرضيات الدراسة

وقد جاءت نتائج الفرضيات على النحو التالي

1.3.6 الفرضية الرئيسية الأولى

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P\leq0.05$) لنظم معلومات الموارد البشرية بأنظمتها الفرعية (نظام التخطيط، نظام التوظيف، نظام التدريب، نظام التقييم، ونظام التعويضات) على دورة حياة الجدارة (رسم الجدارة، تشخيص الجدارة، تطوير الجدارة، مراقبة الجدارة) في الجامعات الفلسطينية. حيث أنّ القوة التفسيرية للنموذج بلغت ($R^2=0.714$) وهي قوة تفسيرية قوية، مما يعني أنّ النظم الفرعية لنظم معلومات الموارد البشرية تفسر ما مقداره (71.4%) من التباين في المتغير التابع (دورة حياة الجدارة).

وتتفق الدراسة الحالية لدراسة مشابهة وهي دراسة هابسيلتا (2010) Haapasilta والتي خلصت إلى أنّ نظم معلومات الموارد البشرية لديها تأثير إيجابي قوي ذو دلالة إحصائية على إدارة الجدارة في المؤسسات التعليمية في فنلندا.

كما أنها تتفق ودراسة الروسان والعموش (2013) التي بينت وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنظم معلومات الموارد البشرية على الولاء التنظيمي. كما تتفق ايضاً مع دراسة المجالي (2012) والتي بينت وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنظم معلومات الموارد البشرية على وظائف إدارة الموارد البشرية. كما انّها تتفق أيضاً مع دراسة زاوي وتومي والتي وجدت أنّ نظم معلومات الموارد البشرية له أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية على تقييم أداء الموارد البشرية.

وتتفق ونتائج دراسة ناجيندرا وديشباند (2014) Nagendra and Deshpande والتي أظهرت وجود أثر ذي دلالة إحصائية لنظم معلومات الموارد البشرية على تخطيط وتطوير الموارد البشرية. كما أنّها تتفق مع دراسة أنكرا وسوكرو (2012) Ankrah and Sokro التي وجدت أنّ هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لنظم معلومات الموارد البشرية على إدارة الموارد البشرية. واخيراً، اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الرويلي (2014) التي بينت أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لنظم معلومات الموارد البشرية على فاعلية أداء الموارد البشرية.

وقد جاءت نتائج الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى كما يلي:

1) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لنظام تخطيط الموارد البشرية على دورة حياة الجدارة (رسم الجدارة، تشخيص الجدارة، تطوير الجدارة، مراقبة الجدارة) في الجامعات الفلسطينية. أما القوة التفسيرية فبلغت ($R^2=0.476$) مما يعني أنّ نظام التخطيط يفسر ما نسبته (47.6%) من التباين في المتغير التابع (دورة حياة الجدارة). وتتفق هذه الدراسة مع دراسة ناجندرا وديشباندا Nagendra and Deshpande (2014) والتي بينت أنّ الاستخدام الأكبر لنظم معلومات الموارد البشرية هي في مساهمتها في كفاءة وفعالية التخطيط للموارد البشرية من خلال مخزون مهارات الموارد البشرية، تحليل احتياجات تدريب الموارد البشرية، التخطيط المتعاقب للموارد البشرية، وتحليل العرض والطلب على الموارد البشرية.
2) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لنظام توظيف الموارد البشرية على دورة حياة الجدارة (رسم الجدارة، تشخيص الجدارة، تطوير الجدارة، مراقبة الجدارة) في الجامعات الفلسطينية. أما القوة التفسيرية فبلغت ($R^2=0.448$) مما يعني أنّ نظام التوظيف يفسر ما نسبته (44.8%) من التباين في المتغير التابع (دورة حياة الجدارة).
3) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لنظام تدريب الموارد البشرية على دورة حياة الجدارة (رسم الجدارة، تشخيص الجدارة، تطوير الجدارة، مراقبة الجدارة) في الجامعات الفلسطينية. أما القوة التفسيرية فبلغت ($R^2=0.586$) مما يعني أنّ نظام التدريب يفسر ما نسبته (58.6%) من التباين في المتغير التابع (دورة حياة الجدارة).

وقد تتفق هذه الدراسة مع دراسة الخرابشة (2015) والتي بينت أنّ استراتيجيات التدريب لها أثر ذو دلالة إحصائية على بناء الجدارات الجوهرية. وبالرغم من انّ دراسة الخرابشة كانت عن استراتيجيات التدريب الا أنّ هذا يعزز من الربط بين التدريب بشكل عام وبناء الجدارات.

4) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لنظام تقييم الموارد البشرية على دورة حياة الجدارة (رسم الجدارة، تشخيص الجدارة، تطوير الجدارة، مراقبة الجدارة) في الجامعات الفلسطينية. أما القوة التفسيرية فبلغت ($R^2=0.580$) مما يعني أنّ نظام التقييم يفسر ما نسبته (58.0%) من التباين في المتغير التابع (دورة حياة الجدارة).
5) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لنظام تعويضات الموارد البشرية على دورة حياة الجدارة (رسم الجدارة، تشخيص الجدارة، تطوير الجدارة، مراقبة الجدارة) في

الجامعات الفلسطينية. أما القوة التفسيرية فبلغت (R^2=0.323) مما يعني أنّ نظام التعويضات يفسر ما نسبته (32.3%) من التباين في المتغير التابع (دورة حياة الجدارة).

2.3.6 الفرضية الرئيسية الثانية

أظهرت نتائج التحليل الاحصائي للفرضية الرئيسية الثانية وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P\leq0.05$) للمنظمة المتعلمة في تحسين أثر نظم معلومات الموارد البشرية على دورة حياة الجدارة في الجامعات الفلسطينية.

حيث بلغت (R^2 change=0.117) مما يعني أنّ المتغير الوسيط (المنظمة المتعلمة) يحسن ما مقداره (11.7%) من أثر نظم معلومات الموارد البشرية على دورة حياة الجدارة، ليرفع قيمة التباين من (0.845) إلى (0.912).

ويرى الباحث أنّ هذه النسبة جيدة بشكل عام، الا أنّ من الممكن تحسين هذه النسبة إذا ما قامت الجامعات الفلسطينية بتبني وتطبيق استراتيجيات المنظمة المتعلمة لتحسين وتطوير ادائها.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة القواسمي والعمري (2013) والتي بينت أنّ هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المنظمة المتعلمة والأداء التنظيمي. كما أنها تتفق ودراسة حسين واخرون Hussein et al. (2015) والتي بينت ضرورة تبني المنظمات للتعليم لأنه يساهم في نجاح المنظمة. وقد أشارت الدراسة إلى أنه وبالرغم من أن القدرات التعليمية لا تكون متوفرة في الوضع الطبيعي في المنظمة، إلا أنّه لا بد للمنظمة من إيجاد الموارد وبذل الجهود لغرس التعليم في المنظمة. كما أشارت الدراسة إلى أهمية تحول مؤسسات التعليم العالي إلى منظمات متعلمة لتحقيق أهدافها.

واخيراً تتفق هذه الدراسة مع دراسة جعفري وكالاناكي Jafari and Kalanaki (2012) والتي اشارت إلى أنّ هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المنظمة المتعلمة والاستعداد للتغيير.

3.3.6 الفرضية الرئيسية الثالثة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P\leq0.05$) في دورة حياة الجدارة في الجامعات الفلسطينية تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، عمر الجامعة، ملكية الجامعة، الرتبة الأكاديمية، نوع نظام التعليم، طبيعة الوظيفة).

وقد جاءت نتائج الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثالثة كما يلي:

1) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(P\leq0.05)$ في دورة حياة الجدارة في الجامعات الفلسطينية تُعزى لمتغير الجنس.
2) توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(P\leq0.05)$ في دورة حياة الجدارة في الجامعات الفلسطينية تُعزى لمتغير العمر.

وكانت هذه الفروق تميل لصالح الفئة العمرية (من 30 سنة -أقل من 40). وهو يدل على انّ الفئات العمرية المتوسطة لديها توجه أكبر نحو تطبيق مبادئ الجدارة في الجامعات الفلسطينية.

3) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(P\leq0.05)$ في دورة حياة الجدارة في الجامعات الفلسطينية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.
4) توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(P\leq0.05)$ في دورة حياة الجدارة في الجامعات الفلسطينية تُعزى لمتغير سنوات الخبرة.

وكانت هذه الفروق تميل لصالح فترتي الخبرة (من سنة -أقل من 5 سنوات) و(من 5 سنوات -أقل من 10 سنوات) وهو ما يؤكد النتيجة الواردة في الفقرة الثانية، حيث أنّ عادة أصحاب الاعمار المتوسطة (من 30 -أقل من 40) هم عادةً من يملكون سنوات خبرة من سنة إلى عشر سنوات.

5) توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(P\leq0.05)$ في دورة حياة الجدارة في الجامعات الفلسطينية تُعزى لمتغير عمر الجامعة.

وكانت هذه الفروق تميل لصالح فئة أعمار الجامعات (من 20 سنة -أقل من 30). وبالربط مع الفقرة الثانية والرابعة فمن الممكن القول أنّ من يعملون في هذه الجامعات هم من متوسطي الاعمار والخبرات.

6) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(P\leq0.05)$ في دورة حياة الجدارة في الجامعات الفلسطينية تُعزى لمتغير ملكية الجامعة.
7) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(P\leq0.05)$ في دورة حياة الجدارة في الجامعات الفلسطينية تُعزى لمتغير الرتبة الاكاديمية.
8) توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(P\leq0.05)$ في دورة حياة الجدارة في الجامعات الفلسطينية تُعزى لمتغير نوع نظام التعليم في الجامعة.

وكانت هذه الفروق تميل لصالح الجامعات التي تعمل بنظام التعليم المفتوح.

9) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) في دورة حياة الجدارة في الجامعات الفلسطينية تُعزى لمتغير طبيعة الوظيفة.

4.6 الاستنتاجات

توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات بناءً على تفسير ومناقشة النتائج، ومن أهمها ما يلي:

1) قدمت الدراسة وصفاً لخصائص مجتمع الدراسة التعريفية، من حيث الجنس، نوع الوظيفة، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الرتبة الاكاديمية، ملكية الجامعة، عمر الجامعة، ونوع نظام التعليم في الجامعة. كما بينت فروق تلك الخصائص بالنسبة لدورة حياة الجدارة، ولصالح أي فئة تعود تلك الفروق.
2) توصلت الدراسة إلى أنّ الجامعات الفلسطينية تتبنى جميع الأنظمة الفرعية لنظم معلومات الموارد البشرية وبنسب متفاوتة.
3) إنّ استخدام منهج الجدارة كأساس لإدارة أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية لم يرتق للمستوى المطلوب حيث أنّ متوسط ابعاد دورة حياة الجدارة كان متوسطاً. مما يعني أنّ الجامعات الفلسطينية لا زالت تعمل بنظام المؤهلات.
4) يُعتبر المدخل المبني على الجدارة لإدارة أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية بديلاً لمدخل الصفات.
5) لا تقوم الجامعات الفلسطينية بتقييم جدارات أعضاء الهيئة التدريسية فيها بناءً على الخطط المسبقة لديها.
6) يعتقد الباحث أنّ الجامعات لا تعوّل كثيراً على نظام التقييم الالكتروني، أو أنّ الجامعات لا تقوم بتقييم أعضاء الهيئة التدريسية فيها.
7) لا تقوم الجامعات بربط نظام الحوافز بتقييم الموظفين.
8) لا تقوم الجامعات باشراك الموظفين لإيجاد الرؤى المستقبلية للجامعات.
9) لا يوجد شراكة حقيقية بين الجامعات والبيئة الخارجية لتحقيق الأهداف المشتركة.
10) تمتلك الجامعات نظاماً للتوظيف الا أنّها لا تستخدمه في عملية اتخاذ القرار.
11) لا تقوم الجامعات بإنشاء الملفات الخاصة والضرورية لإدارة الجدارة. فهي عادة لا تبني لوائح الجدارات اللازمة لتحقيق أهدافها.

12) يمكن القول إن خارطة الجدارة يمكن ايجادها من خلال ثلاث مراحل: تحليل الوظائف وجمع الصفات الضرورية لتنفيذها، إعادة تصميم الوظائف لتكون مبنية على الجدارات التي تم جمعها، واخيراً جعلها أساس لتقييم الموظفين واستقطابهم.
13) لا تقوم الجامعات بتبويب وتجميع الجدارات الضرورية في فئات معينة تساعدها في تحقيق أهدافها.
14) تحتفظ الجامعات بملفات عن الهيئة التدريسية وهو ما يمكن ان يشكل حجر أساس لبناء نموذج جدارة الموظفين.
15) لا تقوم الجامعات بإيجاد مقاييس دقيقة لقياس درجة اتقان الجدارات من قبل أعضاء الهيئة التدريسية.
16) تضيف وظائف الموارد البشرية المبنية على الجدارة قيمة للجامعة ككل وتساعد على إدارة أفضل لرأس المال البشري ولإدارة المواهب.
17) تتضمن دورة حياة الجدارة عملية مستمرة تعزز مهارات، اتجاهات، معارف، وسلوكيات أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية.
18) تلعب نظم معلومات الموارد البشرية دوراً كبيراً في دورة حياة الجدارة مما يولد فرصة لإدارة الجامعات لاستغلالها في تطبيق الجدارة كمنهج لإدارة أعضاء الهيئة التدريسية.
19) تلعب المنظمة المتعلمة دوراً كبيراً في تحسين أثر نظم معلومات الموارد البشرية على دورة حياة الجدارة.
20) يلعب التعليم المستمر دوراً كبيراً في تحسين المهارات والجانب المعرفي لأعضاء الهيئة التدريسية.

5.6 التوصيات

من خلال النتائج والاستنتاجات السابقة يستطيع الباحث وضع مجموعة من التوصيات تتمثل في الاتي:

1) أنّ تقوم الجامعات بتفعيل دور نظم معلومات الموارد البشرية خاصة في مجال تقييم الموارد البشرية ونظام تعويضات الموارد البشرية.
2) استخدام نظام التوظيف بفعالية في الجامعات الفلسطينية لإجراء العمليات المتعلقة بعملية التوظيف.

3) أن تقوم الجامعات بربط نظام الحوافز بنظام التقييم لأعضاء الهيئة التدريسية والذي يكون مبنياً على أساس الجدارات التي يمتلكها عضو هيئة التدريس؛ مما يساعد الجامعة على تحقيق أهدافها.
4) زيادة الاهتمام بنظام معلومات الموارد البشرية وتفعيل دوره في تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية، استخدام النظام في عملية الاختيار والتعيين، والتعرف إلى النقص في المعرفة والمهارات.
5) على إدارة الجامعات الفلسطينية أن يدركوا أهمية الجدارات بالنسبة لعملية تطوير أداء الجامعات، خاصة فيما يتعلق في جدارات البحث العلمي.
6) أن تقوم الجامعات بتحويل منهجية إدارة أعضاء الهيئة التدريسية إلى منهجية مبنية على الجدارة واستخدامها كأساس لاستقطاب أعضاء الهيئة التدريسية الذين يساعدون الجامعة في تحقيق أهدافها خاصةً فيما يتعلق بالبحث العلمي.
7) أن تكون الجدارة هي أساس تنفيذ جميع وظائف وحدة الموارد البشرية المتعلقة بأعضاء الهيئة التدريسية مثل التخطيط، الاستقطاب، التدريب، التقييم، وغيرها.
8) تُعتبر الجامعات من المنظمات المبنية على المعرفة، وأثبتت الدراسات السابقة أنّ الإدارة المبنية على الجدارة تساعد في عملية نقل المعرفة، لذلك فان على الجامعات تبني المنهج المبني على الجدارة لتسهيل عملية نقل المعرفة.
9) أن تقوم الجامعات باستخدام دورة حياة الجدارة لتنمية وتطوير جدارات أعضاء الهيئة التدريسية خوفاً من تقادمها خاصة مع وجود التطور الكبير والسريع في مختلف المجالات.
10) أن تقوم الجامعات بتعريف الجدارات الجوهرية اللازم امتلاكها من جميع أعضاء الهيئة التدريسية كالجدارات المتعلقة بالبحث العلمي.
11) أن تقوم الجامعة بتجميع الجدارات الرئيسية في فئات ثم توثيقها ونشرها بين الموظفين.
12) أن تقوم الجامعات بإنشاء الملفات الخاصة والضرورية لإدارة الجدارة. خاصةً فيما يتعلق ببناء لوائح الجدارات اللازمة لتحقيق أهدافها.
13) ضرورة الاهتمام بزيادة النشاطات الخاصة بتشخيص جدارات الموظفين الحاليين خاصة فيما يتعلق بقياس درجة اتقان الجدارات التي يمتلكها الموظفون الحاليون.
14) أن تقوم الجامعات بإيجاد مقاييس دقيقة لقياس درجة اتقان الجدارات من قبل أعضاء الهيئة التدريسية.

15) أن يكون الوصف الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات مبني على الجدارات وليس المؤهلات.

16) أن تقوم الجامعات بتحديث جدارات أعضاء الهيئة التدريسية خاصة فيما يتعلق بالجانب المعرفي لمواكبة التطورات خاصة في مجال التكنولوجيا.

17) على الجامعات الانتباه لفجوة الجدارة (الفرق بين ما يملكه أعضاء الهيئة التدريسية من جدارات وما يجب أن يمتلكوه) لتحقيق أهداف الجامعة.

18) أن تقوم الجامعات الفلسطينية بتقييم جدارات أعضاء الهيئة التدريسية فيها بناءً على الخطط المسبقة لديها الناتجة من عملية خارطة الجدارة.

19) استخدام الوسائل المختلفة (كالتدريب) لرفع وتطوير جدارات العاملين بما يتفق والجدارات الضرورية اللازمة لتحقيق اهداف الجامعة.

20) أن تقوم الجامعات باستخدام منهاج الجدارة كأداة للربط بين المستويات الثلاث في الجامعات وهي الكل (الجامعة)، الوسيط (الفريق/ الدائرة)، والجزء(الفرد).

21) أن تقوم الجامعات بمراقبة تطور جدارات الموظفين واتخاذ الإجراءات اللازمة لتوجيهها بالاتجاه الصحيح.

22) تفعيل دور نظم معلومات الموارد البشرية فيما يتعلق بتبني الجدارة كمنهج لإدارة أعضاء الهيئة التدريسية مثل بناء مخزون مهارات العاملين.

23) أن تشجع الجامعات وتسهل عمليات نقل المعرفة بين أعضاء الهيئة التدريسية لما في ذلك من مساعدة في بناء جدارات جديدة.

24) أن تقوم الجامعات باشراك الموظفين والبيئة الخارجية في رسم الأهداف المشتركة والعمل على تحقيقها.

25) أن تهتم الجامعة بمساهمات الأفراد في بناء الرؤية التنظيمية.

المراجع العربية

برامج البكالوريوس- جامعة الخليل (بدون). تم الاسترداد 9 شباط 2017، من الموقع:
http://www.hebron.edu/index.php/ar/academic-programs-3.html

برامج الماجستير- جامعة الخليل (بدون). تاريخ الاسترداد 9 شباط 2017، من الموقع:
http://www.hebron.edu/index.php/ar/gstu-main-ar.html

التاريخ والحضارة- جامعة النجاح الوطنية (2017). تاريخ الاسترداد 10 شباط 2017، من الموقع:
https://www.najah.edu/ar/about/history-and-traditions/

أبو ججحوح، رشيد محمد، صالح، اشرف نايف، نصار، محمد علي وحسن، معالي عوض. (2016). ***الكتاب الاحصائي السنوي للتعليم في محافظات غزة للعام الدراسي 2017/2016.*** غزة، فلسطين: وزارة التربية والتعليم العالي. تم الاسترداد من

http://www.mohe.ps/home/cms/uploads/2017/01/الكتاب الاحصائي.pdf

الجعبري، نبيل محمد (بدون). ***كلمة رئيس مجلس امناء جامعة الخليل.*** تاريخ الاسترداد 9 شباط 2017، من الموقع: /http://www.hebron.edu/index.php/ar

حقائق وأرقام- جامعة بير زيت (بدون). تاريخ الاسترداد 10 شباط 2017، من الموقع:
https://www.birzeit.edu/ar/about/bzu-in-numbers

حقائق وأرقام- جامعة بوليتكنك فلسطين (بدون). تاريخ الاسترداد 10 شباط 2017، من الموقع:
https://www.ppu.edu/p/ar/about/Facts-Figures

حقائق وأرقام- جامعة الخليل (9، 2016). تاريخ الاسترداد 9 شباط 2017، من الموقع:
http://www.hebron.edu/index.php/ar/about-hu-3/hu-facts.html

حقائق وأرقام- جامعة النجاح الوطنية (2017). تاريخ الاسترداد 10 شباط 2017، من:
https://www.najah.edu/ar/about/annu-facts/

حقائق، وأرقام، واحصائيات- جامعة القدس المفتوحة. (بلا تاريخ). تاريخ الاسترداد 11 شباط 2017، من الموقع: http://www.qou.edu/arabic/index.jsp?pageId=3

حول الاستقلال- جامعة الاستقلال (بلا تاريخ). تاريخ الاسترداد 10 شباط 2017، من الموقع:
http://www.alistiqlal.edu.ps/page-304-ar.html

الخرابشة، سامي عواد (2015). الأثر التتابعي لإستراتيجية إدارة التدريب و التفكير الإبداعي في بناء الكفايات الجوهري. اطروحة دكتوراة غير منشورة. كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية. عمّان، الأردن. تم الاسترداد من
http://platform.almanhal.com/Thesis/Preview.aspx?ID=68856

خضوري في سطور- جامعة فلسطين التقنية -خضوري (2013). تاريخ الاسترداد 10 شباط 2017، من الموقع:
ar=ar&mlnk=37&http://www.ptuk.edu.ps/aarticlepage.php?artid=675%20

الروسان، محمود علي، والعموش، مثنى محمد (2013). دور نظام معلومات الموارد البشرية في الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية في القطاع الفندقي الاردني. ***مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة،*** *37*، 221-242. تم الاسترداد من
http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=82841

الرويلي، عماد صفوك (2014). **دور نظم معلومات الموارد البشرية في زيادة فاعلية أداء إدارة الموارد البشرية دراسة ميدانية في وازرة الداخلية بمملكة البحرين**. اطروحة ماجستير غير منشورة. كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم التطبيقية، المنامة، البحرين. تم الاسترداد من
https://www.policemc.gov.bh/mcms-store/pdf/df03e251-4d74-4d18-b9ec-9878132a19e7

زاوي، صورية، وتومي، ميلود (2010). **دور نظام معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة**. ***مجلة كلية الاداب والعلوم الانسانية والاجتماعية،***(7). تم الاسترداد من http://hdl.handle.net/123456789/2995

الزعبي، علي أحمد (2009). ***العوامل المساهمة في نجاح تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية في شركات الاتصالات في الأردن.*** أطروحة دكتوراة غير منشورة. جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمّان، الاردن. تم الاسترداد من
http://platform.almanhal.com/Thesis/Preview.aspx?ID=62314

الزهراني، عبدالله عطية (2012). إستراتيجية التدريب وأثرها على الجدارات السلوكية للعاملين في المصارف التجارية السعودية. ***المجلة الأردنية فى إدارة الأعمال،*** *8*(1)، 107-135. تم الاسترداد من journals.ju.edu.jo/index.php/JJBA/article/view/3423

شداني، ليلية (2014). **دور ادارة الكفاءات في رفع اداء المورد البشري حالة المركز التجاري بالبويرة.** أطروحة ماجستير غير منشورة. كلية الدراسات العليا، جامعة اكلي مهند اولحاج، البويرة، الجزائر. تم الاسترداد من http://hdl.handle.net/123456789/1149

الشوابكة، خالد (2013). ***إدارة المعرفة وأثرها في استراتيجيات الموارد البشرية في المصارف التجارية الأردنية.*** *اطروحة دكتوراة غير منشورة.* كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية. عمّان، الأردن. تم الاسترداد من http://platform.almanhal.com/Thesis/Preview.aspx?ID=4152

صيدم، صبري (5، 2015). **كلمة النشرة الارشادية. مسيرة التربية والتعليم،** 90، الصفحات 1-2. تم الاسترداد من http://www.mohe.pna.ps/services/Student-Brochure

عن الجامعة- **جامعة بيت لحم** (بدون). تاريخ الاسترداد 10 شباط 2017، من الموقع: https://bethlehem.edu/ar-about

القواسمه، فريد، والعمري، زياد (2013). أبعاد المنظمة المتعلمة وأثرها على الأداء التنظيمي: دارسة حالة شركة الاتصالات الأردنية. ***المجلة العربية للإقتصاد والأعمال،*** *8*، 38-52. doi:10.1016/j.aebj.2013.11.005

لمحة عن جامعة بوليتكنك فلسطين (بدون). تاريخ الاسترداد 10 شباط 2017، من الموقع: https://www.ppu.edu/p/ar/about

المجالي، خالد ابراهيم (2012). **أثر العوامل الداعمة لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات على ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية.** اطروحة دكتوراة غير منشورة. كلية الدراسات العليا، جامعة عمّان العربية للدراسات العليا، عمّان، الاردن. تم الاسترداد من http://platform.almanhal.com/Thesis/Preview.aspx?ID=19223

من نحن- **جامعة القدس** (بدون). تاريخ الاسترداد 10 شباط 2017، من الموقع: http://www.alquds.edu/ar/about-us-ar.html

نبذة تاريخية- جامعة القدس (بدون). تاريخ الاسترداد 10 شباط 2017، من الموقع:
http://www.alquds.edu/ar/about-us-ar/history-ar.html

النجار،فايز جمعة. (2010). ***نظم المعلومات الادارية: منظور اداري***. عمّان: دار الحامد للنشر.

نشأة الجامعة التاريخية- جامعة القدس المفتوحة (بدون). تاريخ الاسترداد 11 شباط 2017، من الموقع: http://www.qou.edu/arabic/index.jsp?pageId=4

وزارة التربية والتعليم العالي (2016). **الدليل الاحصائي السنوي لمؤسسات التعليم العالي الفلسطينية**. رام الله، فلسطين. تم الاسترداد من

http://www.mohe.pna.ps/LinkClick.aspx?fileticket=JxnsA2prTeI%3d&tabid=138&portalid=0&mid=924

المراجع الأجنبية

References

Ababneh, H. T., & Shrafat, F. D. (2014). Human capital information systems: An introduction. ***International Journal of Business and Management***, *9*(9), 193-204. doi:10.5539/ijbm.v9n9p193

Aggarwal, N., & Kapoor, M. (2012). Human resource information systems (HRIS) - Its role and importance in business competitiveness. ***GIAN JYOTI E-JOURNAL***, *1*(2). Retrieved from https://pdfs.semanticscholar.org/0865/e0c2bd461ab3052bdf70feaa639cf7db0c47.pdf

Ahmer, Z. (2013). Adoption of human resource information systems innovation in Pakistani organizations. ***Journal of Quality and Technology Management***, *9*(2), 25-50. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/299471348_ADOPTION_OF_HUMAN_RESOURCE_INFORMATION_SYSTEMS_INNOVATION_IN_PAKISTANI_ORGANIZATIONS.

Alvesson, M. (2009). ***Knowledge Work and Knowledge-Intensive Firms***. UK: Oxford, Oxford University Press.

Al Shibly, H. (2011). Human resources information systems success assessment: an integrative model. ***Australian Journal of Basic and Applied Sciences***, *5*(5), 157-169. doi: 10.13140/RG.2.1.1795.7288

Al-shqairat, Z., & Altarawench, I. (2010, October). Human resource information systems in Jordanian universities. ***International Journal of Business and Management***, *5*, 113-127. doi=10.1.1.662.4554

American Psychological Association (2010). ***Publication manual of the american psychological association*** (6th ed.). Washington DC: American Psychological Association.

Andrews, A. (2011). ***Why Competency-based Talent Management***. Retrieved Jan 16, 2016, from Lexonis: https://www.lexonis.com/resources/why%20competency%20based%20tm.pdf

Ankrah, E., & Sokro, E. (2012). Human resource information system as a strategic tool in human resource management. ***Problems of Management in The 21st Centurey***, *2*, 6-15. Retrieved from http://www.scientiasocialis.lt/pmc/files/pdf/Ankrah_Vol.5.pdf

Ansari, M., & Ghafori, P. (2014). Necessity of competency-based approach in human resources department of insurance companies. ***Academic Journal of Research in Economics and Management***, *2*(3), 44-49. doi:10.12816/0006542

Armstrong, M. (2006). ***A handbook of human resource management practice*** (10th ed.) London, United Kingdom: Kogan Page Limited.

Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). ***Armstrong's Handbook oF Human Resource Management Practice*** (13th ed.). London: Kogan Page Limited.

Athey, T. R., & Orth, M. S. (1999). Emerging competency methods for the future. ***Human Resource Management***, *38*, 215-226. doi: 10.1002/(SICI)1099-050X(199923)38:3<215::AID-HRM4>3.0.CO;2-W

Baczynska, A. K., Rowinski, T., & Cybis, N. (2016). Proposed core competencies and empirical validation procedure in competency modeling: Confirmation and classification. ***Frontiers in Psychology***, *7*, 1-13. doi: 10.3389/fpsyg.2016.00273

Barber, L. (2006). ***E-Recruitment developments***. Brightton: Institute for Employment Studies.

Barut, O., & Dogerlioglu, O. (2010). Human resource information system: A sociotechnical perspective. ***Information Technology Journal***, *9*(5), 877-888. doi: 10.3923/itj.2010.877.888

Beadles, N. A., Lowery, C. M., & Johns, K. (2005). The impact of human resource information systems: an exploratory study in the public sector. ***Communications of the IIMA***, *5*(4), 39-46. Retrieved from http://www.iima.org/CIIMA/11%205.4_Beadles_39-46.pdf

Behrens, S. G., Alberts, C., & Ruefle, R. (2012). ***Competency lifecycle roadmap: Toward performance readiness***. Pittsburgh: Carnegie Mellon University.

Bergman, S., Yassine, A., & Roemer, T. (2004). Competencies development framework based on best practices. ***Information Knowledge Systems Management***, *4*(1), 35-53. Retrieved from http://content.iospress.com/articles/information-knowledge-systems-management/iks00064.

Bharthvajan, R. (2013). Competency mapping. ***International Journal of Innovative Research in Science, Engineering and Technology***, *2*(11), 6288-6294. Retrieved from http://ssrn.com/abstract=2007503.

Bonder, A., Bouchard, C.-D., & Bellemare, G. (2011). Competency-based management—An integrated approach to human resource management in the Canadian pubiic sector. ***Public Personnel Management***, *40*(1), 1-10. doi:10.1177/009102601104000101.

Braham, B. J. (1995). ***Creating a learning organization***. Menlo Park, California: Course Technology Crisp.

Brown, D. (2002). eHR-Victim of Unrealistic Expectations. ***Canadian HR Reporter***, *15*(16), 1-6. Retrieved from http://www.hrreporter.com/article/1718-ehr-victim-of-unrealistic-expectations/.

Buchanan, D., & Huczynski, A. (2004). ***Organizational behavior: An introductory text*** (5th ed.). Harlow: Prentice Hall.

Buzkan, H. (2016). The role of human resource information system (HRIS) in organizations: A review of literature. ***Academic Journal of Interdisciplinary Studies***, *5*(1), 133-138. doi: 10.5901/ajis.2016.v5n1p133

Campion, A. M., Fink, A. A., Ruggeberg, J. B., Linda, C., Phillips, M. G., & Odman, B. R. (2011). Doing competencies well: Best practies in competency modeling. ***Personnel Psychology***, *64*, 225-262. doi: 10.1111/j.1744-6570.2010.01207.x

Cerovšek, T. C., Zupančič, T. Z., & Kilar, V. K. (2010, 1). Management, Framework for Model-Based Competency for Design in Physical and Virtual Worlds. (B.-C. Björk, Ed.) ***Journal of information technology in construction****, 15,* 1-22. Retrieved from http://www.itcon.org/2010/1

Chakraborty, A. R., & Abu Mansor, N. N. (2013). Adoption of human resource information system: a theoretical analysis. ***2nd International Conference on Leadership, Technology and Innovation Management*** (pp. 473 – 478). Elsevier Ltd. doi:10.1016/j.sbspro.2013.04.051

Chepkuto, P., Kipsang, S., & Kungu, M. (2015). Information communication technology and human resource management in modern organizations: A concept for 21st century organizations. ***International Journal of Social Sciences and Management****, 2*(2), 102-107. doi:10.3126/ijssm.v2i2.12288

Chugh, R. (2014). Role of human resource information systems in an educational organization. ***Journal of Advanced Management Science****, 2*(2), 149-153. doi: 10.12720/joams.2.2.149-153

Clardy, A. (2008). The strategic role of Human Resource Development in managing core competencies. ***Human Resource Development International****, 11*(2), 183-197. doi: 10.1080/13678860801932998

Competency based recruitment and selection*, (2010, March).* Nottingham: Nottingham Trent University. Retrieved from https://www4.ntu.ac.uk/cpld/document_uploads/98694.pdf

Danylova, O., Martynov, D., & Syntsya, K. (2007). Competencies development and enhancement in ELTEC. ***The 3rd International Scientific Conference "E-Learning and Software for Education"***, (pp. 1-8). Bucharest. Retrieved from https://adlunap.ro/else2009/journal/papers/2007/lucrare_43.pdf.

Das, D., & Mukherjee, S. (2012). A competency mapping framework for Indian services sector. ***Social Science Reasearch Network***. doi:10.2139/ssrn.2094207.

Delorme , M., & Archand, M. (2010). HRIS implementation and development: A conceptual framework of the new roles, responsibilities and competencies for HR professionals. ***International Journal of Business Information System***, *5*, 148-161. doi: 10.1504/IJBIS.2010.030626

Depeige, A., & Girodon, J. (2015). Knowledge portfolio optimization: a multi-criteria competency driven approach for enhanced innovation capabilities. ***European Conference on Intellectual Capital.*** **Nancy: ECIC.** Retrieved from http://search.proquest.com/openview/ba4458f004e4b2e1d3b003ef85c539bd/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1796416

Dery, K., Grant, D., & Wiblen, S. (2009, January). ***Human resource information system(HRIS): Replacing or enhancing HRM.*** Retrieved from ResearchGate: https://www.researchgate.net/publication/228793352_Human_Resource_Information_Systems_HRIS_Replacing_or_Enhancing_HRM?enrichId=rgreq-18ea129c-06ac-47ba-b554-2eb80e0b9d21&enrichSource=Y292ZXJQYWdlOzIyODc5MzM1MjtBUzo5OTMxNjU1NTMyMTM1OEAxNDAwNjkwMzIyODI1&el=

Dessler, G. (2015). ***Human resource management*** (14th ed.). Edinburgh Gate: Pearson Education Limited.

Dodgson, M. (1993). Organizational learning: A review of some literature. ***Organizational Studies***, *14*(3), 375-394. doi:10.1177/017084069301400303

Draganidis, F., & Mentzas, G. (2006). Competency based management: A review of systems and approaches. ***Information Management & Computer Security***, *14*(1), 51-64. doi:10.1108/09685220610648373

Dubois, D. D., & Rothwell, W. J. (2004). ***Competency-based human resource management***. Palo Alto: Davies-Black Publishing.

Easterby-Smith, M. (1997). Disciplines of organizational learning: Contributions and critiques. ***Human Relations***, *50*(9), 1085-1113. doi:10.1177/001872679705000903

Edelhauser, E. (2012, December). Human Resource Information System in Romanian Organizations. ***Review of International Comparative Management***, *13*(5), 756-767. Retrieved from http://search.proquest.com/openview/b626c7e639f58207dbee21a3667b0b61/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2028792.

Elshafie, E. M. (2016). Towards a learning organization: Case study of king Saud university. ***International Conference on Intellectual Capital and Knowledge Management and Organisational Learning*** (pp. 89-97). Kidmore End: Academic Conferences International Limited. Retrieved from http://search.proquest.com/openview/0ea99a9d87ccee2f589df617da288f19/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1796420.

Ensher, E. A., Nielson, T. R., & Grant-Vallone, E. (2002). Tales from the hiring line: Effects of the internet and technology on HR processes. ***Organizational Dynamics***, *31*(3), 224-244. doi: 10.1016/S0090-2616(02)00111-0

Fathima, M. F. (2016). Competency mapping an overview. ***Imperial Journal of Interdisciplinary Research (IJIR)***, *2*(11), 752-755. Retrieved from http://www.onlinejournal.in

Fletcher, P. (2005). ***From personnel administration to business-driven human capital management: The transformation role of the HR in the digital age***. San Francisco, CA: Jossy-Bass.

Forgues-Savage, L., & Wong, S. (2016, 3 5). ***Competency Management in Canada's Core Public Administration***. Retrieved from https://soc.kuleuven.be/io/onderzoek/project/files/hrm27-country-report-canada.pdf

Gangani, N. T., McLean, G. N., & Braden, R. A. (2006). Competency-based human resource development strategy. ***Performance Improvement Quarterly***, 1111-1118. doi:10.1111/j.1937-8327.2006.tb00361.x.

Glaister, A. J. (2014). HR outsourcing: The impact on HR role, competency development and relationships. ***Human Resource Management Journal***, *24*(2), 211-226. doi:10.1111/1748-8583.1203

Graham, M. E., & Tarbell, L. M. (2006). The importance of the employee perspective in the competency development of human resource professionals. ***Human Resource Management***, *45*, 337-355. doi: 10.1002/hrm.20116

Gupta, B. (2013). Human resource information system (HRIS): important element of current scenario. ***IOSR Journal of Business and Management***, *13*(6), 41-46. Retrieved from http://www.techrepublic.com/resource-library/whitepapers/human-resource-information-system-hris-important-element-of-current-scenario.

Haapasilta , M. (2010). Human resource information system contributes to the management of competence and knowledge. ***11th International Conference on Human Resource Development Research and Practice across Europe***. Pecs. Retrieved from http://www.ufhrd.co.uk/wordpress/wp-content/uploads/2010/08/11_4.pdf.

Hijazeh, E. H. (2011). ***Adopting a competency based human resource management system in Palestine cellular communication LTD-JAWWAL***. Nablus: An-Najah National University. Retrieved from https://scholar.najah.edu/sites/default/files/all-thesis/adopting_a_competency_based_human_resource_management_system_in_palestine_cellular_communication_ltd-jawwal.pdf.

Ho, M., Nguyen, D., Lo, K., Mclean, C., & Teo, S. (2015). The state of human resource (HR) competency research: Charting the research development of HR competencies and examining the signals from industry in New Zealand. ***New Zealand Journal of Employment Relations***, 67-83. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/311302096_The_state_of_human_resource_HR_competency_research_Charting_the_research_development_of_HR_competencies_and_examining_the_signals_from_industry_in_New_Zealand

Horton, S., Hondeghem, A., & Farnham, D. (Eds.). (2002). ***Competency management in the public sector: European variations on a theme***. Amsterdam: IOS Press.

Human resources professional competency framework. (2014, October). Toronto: Human Resources Professionals Association. Retrieved from https://www.hrpa.ca/Documents/Designations/Professional-Competency-Framework.pdf.

Hussein, N., Mohamad, A., Noordin, F., & Ishak, N. A. (2015). Learning organization and its effect on organizational performance and organizational innovativeness: A proposed framework for Malaysian public institutions of higher education. ***Procedia - Social and Behavioral Sciences***, *130*, 299-304. doi:10.1016/j.sbspro.2014.04.035.

Hussein, N., Omar, S., Noordin, F., & Ishak, N. A. (2016). Learning organization culture, organizational performance and organizational innovativeness in a public institution of higher education in Malaysia: A preliminary study. ***Fifth International Conference On Marketing and Retailing*** (pp. 512-519). Elsevier B.V. doi:10.1016/S2212-5671(16)30159-9

Hussain, Z., Wallace, J., & Cornelius, N. E. (2007). The use and impact of human resource information systems on human resource management professionals. ***Information and Management***, *44*(1), 74-89. doi: 10.1016/j.im.2006.10.006

Institutional Research Unit- **Bethlehem University** (2016, September 26). Retrieved February 10, 2017, from: https://bethlehem.edu/facts.

Jafari, P., & Kalanaki, M. (2012). Relationship between the dimensions of learning organization and readiness-to-change. ***Procedia - Social and Behavioral Sciences***, *46*, 5811-5815. doi:10.1016/j.sbspro.2012.06.520

Jahan, S. (2014). Human Resources Information System (HRIS): A Theoretical Perspective. ***Journal of Human Resource and Sustainability Studies***, *2*(1), 33-39. doi:10.4236/jhrss.2014.22004

Jain, T. (2013). A conceptual study on HR in special reference to information system (HRIS). ***Journal of Management Value & Ethics***, *3*(2), 51-59. Retrieved from http://www.studymode.com/essays/a-Conceptual-Study-On-Hr-In-1387407.html

Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. ***Academy of Management Journal***, *55*(6), 1264-1294. doi: 10.5465/amj.2011.0088.

Johri, A. (2014). Competency mapping as a strategic HR tool in manufacturing industry: an empirical study. ***Journal of Management Research***, *13*(3), 7-24. Retrieved from http://www.ijhssi.org/papers/v5%285%29/version-2/A0505020108.pdf.

Karikari, A. F., Boateng, P. A., & Ocansey, E. O. (2015). The Role of Human Resource Information System in the Process of Manpower Activities. ***American Journal of Industrial and Business Management***, *5*(1), 424-431. doi:10.4236/ajibm.2015.56042

Kariuki, M. M. (2015). Human resource information system and competitive advantage of companies listed on nairobi securities exchange in kenya. ***European Journal of Business and Management***, *7*(21), 198-206. Retrieved from http://www.iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/view/24402.

Kashirin, A., Semenov, A., Ostrovskaya, A., & Kokuytseva, T. (2016). The modern approach to competencies management based on it solutions. ***Journal of Internet Banking and Commerce***, *21*(1), 1-12. Retrieved from http://www.icommercecentral.com/open-access/the-modern-approach-to-competencies-management-based-on-it-solutions.php?aid=70191.

Kavanagh, M. J., & Thite, M. (2009). ***Human resource information system basics, applications, and future directions.*** Los Angeles: Sage Publications, Inc.

Khandelwal, L. A. (2015, October). HR automated. ***Human Capital***, 14-17. Retrieved from www.humancapitalonline.com

Khera, S. N., & Gulati, K. (2012). Human resource information system and its impact on human resource planning: A perceptual analysis of information technology companies. ***IOSR Journal of Business and Management***, *3*(6), 6-13. Retrieved from https://pdfs.semanticscholar.org/e274/b0962f6cb54ec9feb95ebb456b1704861bd9.pdf.

Klein, J. D., & Richey, R. C. (2005). Improving individual and organizational performance-The case of international standards. ***Performance Improvement***, *44*, 9-14. Retrieved from http://myweb.fsu.edu/jklein/articles/Klein_Richey_2005.pdf.

Koh, E. H., Mohan, A. V., & Tan, K. H. (2015). A more comprehensive approach to competency development: an exploratory study on the risk management function of banks. ***Asian Journal of Business and Accounting***, *8*(2), 1-24. Retrieved from http://ajba.um.edu.my/filebank/published_article/9105/AJBA%208(2)_1.pdf

Kovach, K. A., & Cathcart Jr., C. E. (1999). Human resource information systems(HRIS): Providing business with rapid data access, information exchange and strategic advantages. ***Public Personal Management***, *28*(2), 275-282. doi: 10.1177/009102609902800208.

Kovach, K. A., Hughes, A. A., Fagan, P., & Maggitti, P. G. (2002). Administrative and strategic advantages of HRIS. ***Employment Relations Today***, *29*, 43-48. doi: 10.1002/ert.10039

Kumar, R. (2012). Human resource information system: An innovative strategy for human resource Management. ***Gian Jyotie- Journal***, *1*(2), 1-12. doi: 10.1504/IJHRDM.2003.001048.

Kundu, S. C., & Kadian, R. (2012). Applications of HRIS in human resource management in India: A study. ***European Journal of Business and Management***, *4*(21), 34-41. Retrieved from http://www.iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/view/3614.

Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2012). ***Management information systems Managing the digital firm*** (12th ed.). New Jersey, NJ: Pearson Education, Inc.

Lawler III, E. E., Levenson, A., & Boudreau, J. (2004). HR metrics and analytics uses and impacts. ***Human Resource Planning***, 27-35. Retrieved from https://mgtinsights.files.wordpress.com/2010/10/hr-metrics-and-analytics-use-and-impact.pdf.

Lawler III, E. E., & Mohrman, S. A. (2003, January). HR as a strategic partner: What does it take to make it happen. ***Human Resource Planning***, 15-29. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/237253681_HR_as_a_strategic_partner_What_does_it_take_to_make_it_happen.

Lee, Y. (2009). Competencies needed by Korean HRD master's graduates: a comparison between the ASTD WLP competency model and the Korean study. ***Human Resource Development Quarterly****, 2*(1), 107-133. doi: 10.1002/hrdq.20010.

Linking competencies with an integrated talent management philosophy (2014). Boston: International Human Resources Development Corporation. Retrieved from https://www.ihrdc.com/pdfs/IHRDC-Linking-Competencies-with-Integrated-Talent-Management-Philosophy.pdf.

Lippert, S. K., & Swiercz, P. M. (2005). Human resource information systems (HRIS) and technology trust. ***Journal of Information Science****, 31*(5), 340-353. Retrieved from http://jis.sagepub.com.

Liskova, S., & Tomsik, P. (2013). Competency-based approach to human resources management. ***AGRIC.ECON****, 59*, 496-504. Retrieved from http://connection.ebscohost.com/c/articles/92702557/competency-based-approach-human-resources-management.

Manninen, R. L., & Viitala, R. (2007). ***Competence Management and Human Resource Development****.* Helsinki, Finland: HAAGA-HELIA University of Applied Sciences. Retrieved from http://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/Kuvat-ja-liitteet/Palvelut/Julkaisut/hrdweb.pdf.

Marquardt, M. J. (2002). ***Building the learning organization: Mastering the 5 elements for corporate learning*** (2nd ed.). Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing, INC.

Marqués, D. P., Popa, S., & Mari, M. P. (2016). The effect of online social networks and competency-based management on innovation capability. ***Journal of Knowledge Management****, 20*(3), 499-511. doi:10.1108/JKM-07-2015-0257.

Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the value of an organization's learning culture: The dimensions of the learning organization questionnaire. ***Advances in Developing Human Resources****, 5*(2), 132-151. doi:10.1177/1523422303005002002

Martínez, P. Á., Moreno, J. J., & Brage, L. B. (2014). Analysis of professional competencies in the Spanish public administration management. ***Journal of Work and Organizational Psychology****, 30*, 61-66. doi:10.1016/j.rpto.2014.06.001.

McClelland, D. C. (1973). Testing for Competence Rather Than for "Intelligence". ***American Psychologist****, 28,* 1-14. Retrieved from https://www.therapiebreve.be/documents/mcclelland-1973.pdf

McLeod, R. J., & DeSanctis, G. (1995). A resource-flow model of the human resource information system. ***Journal of Information Technology Management****, 6*(3), 1-15. Retrieved from http://jitm.ubalt.edu/VI-3/article1.pdf

Mirski, P. J., Bernsteiner, R., Roth, A., & Zangerl, T. (2013). ***Competency management as a basis for further education in the workplace***. *INTED.* Valencia: ResearchGate. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/260066282_Competency_Management_as_a_basis_for_further_education_in_the_workplace

Mohan, A. (2015). Application and usefulness of management tools - human resource information systems (HRIS). ***International Journal of Management and Social Science Research Review****, 1*(11), 94-97. Retrieved from http://ijmsrr.com/downloads/2605201515.pdf

Montgomery, D. C., Peck, E. A., & Vining, G. G. (2006)**. *Introduction to linear regression analysis*** (3 ed.). Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Nagendra, A., & Deshpande, M. (2014). Human resource information systems (HRIS) in HR planning and development in mid to large sized organizations. ***Procedia - Social and Behavioral Sciences****, 133*, 61-67. doi:10.1016/j.sbspro.2014.04.169.

Nakhleh, A. (2013). ***Applying a competency - based human resource management system to administrative staff at Birzeit university***. Ramallah: Birzeit University. Retrieved from http://hdl.handle.net/20.500.11889/1317.

Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2011). ***Fundamentals of human resource management*** (4th ed.). New York: McGraw-Hill/Irwin.

Periysamy, M. N., & Amsa, A. (2014). Human resource information systems (HRIS) in modern business. ***International Journal of Scientific Research and Management***, *2*(9), 1305-1307. Retrieved from http://www.ijsrm.in/v2-i9/1%20ijsrm.pdf.

Pospiech, M. W. (2016). The identification of skills and competencies for effective management in social enterprises. A managerial perspective. ***Management***, *20*(1), 40-57. doi:10.1515/manment-2015-0023.

Prusak, R. (2016). The impact of employee competencies management as part of the human capital on the intellectual capital implementing process. ***Management***, *20*(1), 27-39. doi:10.1515/manment-2015-0022.

Ramakrishnan, R. (2006). Competancy mapping. ***National Conference on Emerging Trends in Business Research***. Chennai. Retrieved from https://papers.ssrn.com/sol3/Papers.cfm?abstract_id=2007503

Ramunė, Č., Vilmantė, K., & Milita, V. (2010). Development of Students‘ Competencies: Comparable Analysis. ***Economics and Management***, *15*, 436-443. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/266490215

Ranade, S., Tamar, C., Castihlanco, E., & Serna, A. (2010). Mapping competencies: application of a visual method to determine the abilities of engineers reveals new and useful insights (engineering management). ***Mechanical Engineering-CIME***, 30-34. Retrieved from https://www.highbeam.com/doc/1G1-220409778.html.

Revans, R. (1983). ***The ABCs of action learning***. Bromley, England: Chartwell Brat.

Rodriguez, D., Patel, R., Bright, A., Gregory, D., & Gowing, M. K. (2002). Developing Competency Models to Promote Integrated Human Resource Practices. ***Human Resource Management***, *41*, 309-324. doi: 10.1002/hrm.10043

Rogers, E. M. (1983). ***Diffusion of innovations***. (3rd ed.) New York: NY: The Free Press.

Saadat, V., & Saadat, Z. (2016). Organizational learning as a key role of organizational success. ***3rd International Conference on New Challenges in Management and Organization: Organization and Leadership***. *219*, pp. 219-255. Dubai: Elsevier Ltd. doi:10.1016/j.sbspro.2016.09.028.

Saleem, I. (2012). Impact of adopting HRIS on three tries of HRM evidence from developing economy. ***Business Review***, *7*(2), 96-105. Retrieved from https://ssrn.com/abstract=2212721

Salleh, K. M., Sulaiman, N. L., & Gloeckner, G. W. (2015). The development of competency model perceived by Malaysian human resource practitioners' perspectives. ***Asian Social Science***, *11*, 175-185. doi:10.5539/ass.v11n10p175

Sargolzaei, N. M., & Ghasemi, M. (2013). Examining the Implementation of Competency-based Approach to Increase the Efficiency in Zahedan University of Medical Sciences. ***European Online Journal of Natural and Social Sciences***, *2*(3), 2222-2227. Retrieved from http://www.european-science.com

Sarkar, T. (2015). Competence mapping: A theoretical perspective. ***International Journal for Neo Classical Research and Development in Management***, *1*, 61-68. Retrieved from http://www.ncmrtm.com/Vol%201%20no%202%20and%203.pdf#page=61

Sekaran, U., & Bougie, R. (2010). **Research methods for business: A skill-building approach.** (5th ed.). Haddington: John Wiley & Sons.

Senyucel, Z. (2009). ***Managing the Human Resource in the 21st century***. Zorlu Senyucel & Ventus Publishing Aps.

Shavelson, R. J. (2013). On an approach to testing and modeling competence. ***Educational Psychologist***, *48*(2), 73-86. doi: 10.1080/00461520.2013.779483

Shippmann, J. S., Ash, R. A., Battista, M., Carr, L., Eyde, L. D., Heshketh, B., & Sanchez, J. I. (2003). The practice of competency modeling. ***Personnel Psychology***, *53*, 703-740. doi: 10.1111/j.1744-6570.2000.tb00220.x

SHRM competency model. (2012). Alexandria, Virginia: Society for Human Resource Management. Retrieved from https://www.shrm.org/pages/default.aspx

Sienkiewicz, T. (2005). Competency based human resource management in Poland in light. ***Zarządzanie Zasobami Ludzkimi***, 53-64. Retrieved from http://www.ipiss.com.pl/wp-content/uploads/downloads/2012/11/l_sienkiewicz-_zzl_1a_2005.pdf

Sienkiewicz, T., Jawor-Joniewicz, A., Sajkiewicz, B., Trawińska-Konador, K., & Podwójcic, K. (2014). ***Competency-based human resources management The lifelong learning perspective***. Warsaw: Instytut Badań Edukacyjnych / Educational Research Institute.

Singh, K., & Paul, K. (2016). Technical or Functional Competency at the Workplace: an Exploratory Study. ***Indian Journal of Applied Research***, *6*(2), 484-486. Retrieved from https://www.worldwidejournals.com/indian-journal-of-applied-research-(IJAR)/file.php?val=February_2016_1454149645__136.pdf.

Sita , V., & Kumari, P. A. (2010). Role of competencies in human resource management a study in Indian organizations. ***International Journal of Sustainable Development***, *2*(3), 29-34. Retrieved from http://www.oidaijsd.com/Files/2-3-4.pdf.

Stone, T. H., Webster, B. D., & Schoonover, S. (2013). What do we know about competency modeling? ***International Journal of Selection and Assessment***, *21*, 334-338. doi: 10.1111/ijsa.12043.

Storey, J. (1992). ***Human Resource Management: ACritical Text***. Blackwell: Oxford.

Sun, H., Han, B., & Yu, C. (2015). Research and application on human resource management information system in china first-class hotels. ***International Conference on Education Technology, Management and Humanities Science*** (pp. 238-241). Atlantis Press. doi:10.2991/etmhs-15.2015.71

Tripathi, K. P. (2011). A study of information systems in human resource management (HRM). ***International Journal of Computer Applications***, *22*(8), 9-13. doi: 10.1.1.206.5185.

Tsang, E. (1997). Organizational learning and the learning organization: A dichotomy between descriptive and prescriptive research. **Human Relations**, 50(1), 57-70. doi:10.1177/001872679705000104.

Valacich, J., & Schneider, C. (2014). ***Information systems today: Managing in the digital world*** (6th ed.). New Jersey, NJ: Pearson Education, Inc.

Velayudhan, M., & Maran, K. (2009). A study on mapping core competencies and development of employees for excellence with reference to HCL technologies. ***Journal of Contemporary Research in Management***, *4*(4), 53-67. Retrieved from http://www.psgim.ac.in/journals/index.php/jcrm/article/viewFile/85/91.

Wei, S., & Feng, A. (2013). Research on applications of human resource information system in SMEs. ***2nd International Conference on Science and Social Research*** (pp. 804-807). Amsterdam: Atlantis Press. Retrieved from www.atlantis-press.com/php/download_paper.php?id=7835.

Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2012). ***Strategic management and business policy*** (13th ed.). Boston: Pearson Education, Inc.

Ylinenpaa, H. (1997). ***Managing competence development and acquisition in small manufacturing firms***. *Unpublished doctoral thesis.* Fakturaservice: Lulea University of Technology. Fakturaservice, Sweden.

Yu, M., & Xiao, D. (2015). Research on the human resource management mode based on competency model. ***International Conference on Informatization in Education, Management and Business*** (pp. 1035-1057). Amsterdam: Atlantis Press. Retrieved from www.atlantis-press.com/php/download_paper.php?id=25838925

Zafar, H. (2013). Human resource information systems: Information security concerns for organizations. ***Human Resource Management Review***, *23*, 105-113. doi: 10.1016/j.hrmr.2012.06.010.

Zarandi, M. F., & Fox, M. S. (2012). An ontology for skill and competency management. ***Proceedings of the 7th International Conference on Formal Ontologies in Information Systems (FOIS 2012)***. Graz: IOS PRESS. doi:10.3233/978-1-61499-084-0-89

الملاحق

ملحق (1): أداة الدراسة (الاستبانة)

بسم الله الرحمن الرحيم

السيد، السيدة..................../ المحترم/ المحترمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد،،،

الاستبانة التي بين ايديكم هي أداة البحث لدراسة ميدانية في الجامعات الفلسطينية بعنوان **"أثر نظم معلومات الموارد البشرية على دورة حياة الجدارة: دراسة تطبيقية في الجامعات الفلسطينية"** وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في الإدارة من كلية المال والأعمال في جامعة العلوم الإسلامية العالمية. إنّ تكرمكم بالإجابة على فقرات هذه الاستبانة بدقة وموضوعية سيثري موضوع الدراسة ويزيد من أهميتها وقيمتها.

أرجو التكرم بتعبئة فقرات الاستبانة كاملة، مؤكداً لكم أنّ ما تدلون به من معلومات ستعامل بسرية تامة وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، هذا وسنبقى على تواصل واستعداد تام تزويدكم بكافّة النتائج إن رغبتم بذلك.

شكراً لكم حسن تعاونكم.

اشراف	الطالب
ا.د فايز جمعة صالح النجار	عماد محمود جوهر ولد علي
	للاستفسار 0599745643
	Emad.Waladali@aauj.edu

الجزء الأول: الخصائص التعريفية

يرجى وضع إشارة (X) فيما ينطبق عليك فيما يلي

1-الجنس	☐ ذكر	☐ أنثى	
2- المؤهل العلمي			
	☐ بكالوريوس	☐ ماجستير	☐ دكتوراه
3- طبيعة الوظيفة	☐ أكاديمي	☐ أكاديمي إداري	☐ أكاديمي بحثي
4-الرتبة الأكاديمية	☐ مدرس	☐ محاضر	☐ أستاذ مساعد
	☐ أستاذ مشارك	☐ استاذ	
5- سنوات الخبرة	☐ أقل من 5 سنوات	☐ 5سنوات –أقل من 10 سنوات	
	☐ 10 سنوات – أقل من 15 سنة	☐ 15 سنة فأكثر	
6- العمر	☐ أقل من30 سنة	☐ 30 سنة – أقل من 40 سنة	
	☐ 40 سنة – أقل من 50 سنة	☐ 50سنة فأكثر	
7- ملكية الجامعة	☐ حكومية	☐ عامة	☐ خاصة
8- عمر الجامعة	☐ أقل من 10 سنوات	☐ من 10سنوات – أقل من 20 سنة	
	☐ من20 سنة – أقل من 30 سنة	☐ 30 سنة فأكثر	
9- نوع نظام التعليم	☐ نظام التعليم المنتظم	☐ نظام التعليم المفتوح	

الرقم	الفقرة	درجة الموافقة				
		كبيرة جداً	**كبيرة**	**متوسطة**	**قليلة**	**قليلة جداً**
أولاً	**نظم معلومات ادارة الموارد البشرية (Human Resource Information Systems)**					
	1. نظام تخطيط الموارد الشرية					
1	يتلاءم نظام تخطيط الموارد البشرية في الجامعة مع متطلبات الجامعة.					
2	يساعد نظام تخطيط الموارد البشرية في الجامعة على وضع ميزانية خاصة للموارد البشرية.					
3	يحدد نظام تخطيط الموارد البشرية الوصف الوظيفي لكل وظيفة.					
4	يساعد نظام تخطيط الموارد البشرية عمليات تحليل الوظائف لتوفير المعلومات الضرورية لتوصيف الوظائف.					
5	تتضمن مخرجات نظام تخطيط الموارد البشرية مؤشرات نوعية وكمية.					
6	يساعد نظام التخطيط على اجراء مراجعات دورية لأغراض					

الرقم	الفقرة	درجة الموافقة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
	التطوير.					
	2. **نظام توظيف الموارد البشرية**					
7	تمتلك الجامعة نظاماً إلكترونياً لاستقطاب الموظفين.					
8	تحتفظ الجامعة بمعلومات عن خصائص الاشخاص المراد تعيينهم.					
9	يقوم نظام الاستقطاب بتحديث المعلومات الخاصة بمهارات القوى العاملة في البيئة الخارجية كل فترة زمنية.					
10	يقوم النظام بالاحتفاظ بالمعلومات الخاصة بالمرشحين للوظائف.					
11	يقوم النظام باسترجاع المعلومات الخاصة بالمرشحين في الوقت المناسب.					
12	يقوم النظام بإجراء المقارنات الموضوعية بين المؤهَلين للتعيين.					
	3. **نظام تدريب الموارد البشرية**					

الرقم	الفقرة	درجة الموافقة				
		كبيرة جداً	**كبيرة**	**متوسطة**	**قليلة**	**قليلة جداً**
13	تمتلك الجامعة قاعدة معلومات واسعة تتضمن معلومات عن عدد العاملين المطلوبين للتدريب.					
14	تمتلك الجامعة قاعدة معلومات واسعة تتضمن أولويات التدريب للموظفين.					
15	يعمل نظام معلومات التدريب في الجامعة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية.					
16	تستخدم الجامعة وسائل التدريب التكنولوجية المختلفة كالفيديو والتعلم عن بُعد.					
17	تقوم الجامعة بتدريب العاملين فيها لمواكبة البيئة المحيطة.					
	4. **نظام تقييم الموارد البشرية.**					
18	تمتلك الجامعة نظاماً لتقييم الموظفين الكترونياً وفق معايير وشروط محددة مسبقاً.					
19	يساهم نظام تقييم الموارد البشرية في وضع الحلول لمشاكل الأداء.					
20	يحتفظ نظام تقييم الموارد البشرية بسجل خاص لكل					

الرقم	الفقرة	درجة الموافقة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
	موظف يشمل سجله الوظيفي وتقييماته السنوية من خلال قواعد بيانات خاصة بذلك.					
21	يرتبط نظام التقييم بالأداء الفعلي للموظفين.					
22	يساعد نظام تقييم الموارد البشرية المدراء للتخطيط لعملية التقييم بشكل جيد.					
23	يساعد نظام تقييم الموارد البشرية الموظفين على فهم أهداف عملية التقييم.					
	5. **نظام تعويضات الموارد البشرية**					
24	يتضمن نظام التعويضات في الجامعة على سجل الرواتب لجميع الموظفين.					
25	يتضمن نظام التعويضات في الجامعة على سجل العمل الإضافي لجميع الموظفين.					
26	يتضمن نظام التعويضات في الجامعة على سجل التأمين الصحي لجميع الموظفين.					

الرقم	الفقرة	درجة الموافقة				
		كبيرة جداً	**كبيرة**	**متوسطة**	**قليلة**	**قليلة جداً**
27	يتضمن نظام التعويضات في الجامعة على سجل التقاعد أو الضمان الاجتماعي لجميع الموظفين.					
28	يساعد نظام التعويضات في الجامعة الإدارة في معرفة معلومات حول معدلات الدفع وحدود الراتب وتغييره من فترة لأخرى.					
29	يقوم نظام التعويضات في الجامعة بربط نظام التعويضات بتقييم أداء الموظفين.					
ثانياً	**دورة حياة الجدارة. (Competency Life Cycle)**					
	1. خارطة الجدارة.					
30	تقوم الجامعة بالتعرف الى مهارات ومعارف الأدوار الوظيفية.					
31	تقوم الجامعة ببناء لائحة للجدارات وتعريفها.					
32	تقوم الجامعة بتجميع الجدارات في فئات رئيسية.					
33	تقوم الجامعة بإنشاء نظام قياسي					

الرقم	الفقرة	درجة الموافقة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
	لتوصيف مستويات الأداء.					
34	تقوم الجامعة بجمع الحوادث الحرجة –أمثلة استثنائية حول إنجاز أو فشل- للوظيفة مع تحليلها وتصنيفها.					
35	تقوم الجامعة بالتعرف الى السلوكيات والمهارات التي تجعل الموظفين متميزين في أدائهم.					
36	تطلب الجامعة من الموظفين وصف ما يعملونه، مع تحديد المهارات، الاتجاهات، والقدرات التي يجب ان يمتلكوها لتنفيذها بشكل جيد.					
37	تقوم الجامعة ببناء وصف وظيفي مبني على الجدارة.					
	2. تشخيص الجدارة					
38	تقوم الجامعة بإعداد ملف يتضمن مهارات ومعارف كل موظف.					
39	تقوم الجامعة بالطلب من الموظفين العمل في سيناريوهات معينة للكشف عن جداراتهم (المهارة، المعرفة، والتوجه).					
40	تقوم الجامعة بإعداد ملف يتضمن توجهات كل موظف.					
41	تقوم الجامعة بقياس الفجوة بين					

الرقم	الفقرة	درجة الموافقة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
	عدد الجدارات المطلوبة والمتوفرة لكل موظف.					
42	تقوم الجامعة بقياس فجوة درجة الاتقان بين الجدارة المطلوبة والمتوفرة لكل موظف.					
	3. تطوير الجدارة					
43	تقوم الجامعة ببناء هيكلية الجدارة (أسماء الجدارات، تصنيفها، وعلاقاتها ببعضها بعضاً).					
44	تقوم الجامعة ببناء مقياس لقياس درجة اتقان الجدارات.					
45	تقوم الجامعة بتقليص الفجوة بين عدد الجدارات المطلوبة والمتوفرة لكل موظف عن طريق التدريب.					
46	تقوم الجامعة من خلال التدريب بتقليص الفجوة بين درجة اتقان الجدارات المطلوبة والمتوفرة لكل موظف.					
47	تقوم الجامعة بتنفيذ خطوات تقليص الفجوة كل فترة زمنية					

الرقم	الفقرة	درجة الموافقة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
	معينة.					
	4. مراقبة الجدارة.					
48	تقوم الجامعة بإجراء الفحص المستمر للنتائج المتحققة من عملية تطوير الجدارة.					
49	تقوم الجامعة بقياس نسبة تحقق الأهداف في مرحلة تطوير الجدارة.					
50	تقوم الجامعة بإجراء التعديلات اللازمة لخطة تطوير الجدارة عند اللزوم.					
51	تقوم الجامعة بتحليل نتائج تطوير الجدارة.					
52	تقوم الجامعة بتقديم توصيات بناءً على نتائج تطوير الجدارة.					
ثالثاً	**المنظمة المتعلمة (Learning Organization)**					
	1. خلق فرص التعلم المستمر					
53	يناقش أفراد الجامعة الأخطاء التنظيمية للتعلم منها.					
54	تُشجع الجامعة عملية التعلم من خلال توفير الوقت الكافي لذلك.					
55	يعتبر الأفراد المشاكل التنظيمية					

الرقم	الفقرة	درجة الموافقة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
	بمثابة فرص للتعلم.					
56	تشجع إدارة الجامعة الافراد على تطبيق معارف جديدة.					
	2. تشجيع الاستعلام والحوار					
57	يقوم الأفراد بتقديم التغذية الراجعة بصراحة وإخلاص لزملائهم.					
58	يتم تشجيع الأفراد لإبداء استفساراتهم بغض النظر عن رتبهم الوظيفية.					
59	يتعامل الافراد فيما بينهم باحترام متبادل.					
60	يهتم الأفراد ببناء الثقة المتبادلة فيما بينهم.					
	3. تشجيع التعاون والتعلم الجماعي					
61	يتم التعامل مع أعضاء الفريق بعدالة بغض النظر عن المكانة الوظيفية أو المتغير الثقافي.					
62	تركز فرق العمل على كيفية أداء الفريق لعمله.					
63	تُراجع فرق العمل أسلوب التفكير من خلال النقاش الجماعي.					

الرقم	الفقرة	درجة الموافقة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
64	يتم مكافأة فرق العمل على إنجازاتهم وعملهم كفريق عمل.					
	4. تمكين العاملين نحو تحقيق رؤى مشتركة.					
65	تعتمد الجامعة على نظام تفويض السلطة للعاملين.					
66	تُعفي الجامعة العاملين من عواقب القرارات التي يمكن ان تؤدي الى نتائج سلبية اذا كان القرار مبني على اساس علمي.					
67	يتوفر في الجامعة أنظمة لقياس الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المتوقع.					
68	تقوم إدارة الجامعة باطلاع العاملين على العبر من أجل الاستفادة منها.					
	5. تطوير أنظمة لحيازة ومشاركة التعلم.					
69	تهتم الجامعة بالمبادرات الفردية.					
70	تهتم الجامعة بمساهمات الأفراد في بناء الرؤية التنظيمية.					
71	تؤمن الجامعة بتفويض إدارة استخدام الموارد لإنجاز الأعمال.					

الرقم	الفقرة	درجة الموافقة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
72	توفر الجامعة الدعم للعاملين لاتخاذ قرارات ذات مخاطر محسوبة.					
	6. ربط المنظمة بالبيئة الخارجية.					
73	تساعد الجامعة العاملين لعمل توازن بين متطلبات الوظيفة والمتطلبات الخارجية.					
74	تحرص الجامعة على تقديم خدماتها بناءً على التغذية العكسية من عملاءها.					
75	تراعي الجامعة أثر القرارات التنظيمية على معنويات العاملين.					
76	تحرص الجامعة على إشراك المجتمع المحلي لتحقيق الأهداف المشتركة.					
	7. القيادة الاستراتيجية.					
77	تشارك إدارة الجامعة العاملين لتحديد الاهداف الاستراتيجية.					
78	تؤمن إدارة الجامعة بمبدأ التمكين لتحقيق رؤية الجامعة.					
79	تهتم قيادة الجامعة بالتعليم والتدريب.					

الرقم	الفقرة	درجة الموافقة				
		كبيرة جداً	**كبيرة**	**متوسطة**	**قليلة**	**قليلة جداً**
80	تسعى قيادة الجامعة لاقتناص فرص التعلم حيثما أمكن.					

ملحق (2): قائمة بأسماء المحكمين لأداة الدراسة (الاستبانة)

	اسم المحكم	التخصص	الرتبة العلمية	الجامعة
1	ا.د موسى سلامة اللوزي	إدارة أعمال	أستاذ	الجامعة الاردنية
2	ا.د مروان محمد النسور	إدارة أعمال	أستاذ	جامعة البلقاء التطبيقية

3	ا.د محفوظ أحمد جودة	إدارة أعمال	أستاذ	جامعة العلوم التطبيقية الخاصة
4	ا.د حسن علي الزعبي	إدارة أعمال	أستاذ	جامعة العلوم التطبيقية الخاصة
5	ا.د ممدوح طايع الزيادات	إدارة	أستاذ	جامعة فيلادلفيا
6	د. حسين خليل عبدالقادر	إدارة	أستاذ مشارك	جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
7	د. مجيد مصطفى منصور	تسويق	أستاذ مشارك	الجامعة العربية الامريكية- جنين
8	د. سام عبدالقادر الفقهاء	تسويق	أستاذ مشارك	جامعة النجاح الوطنية
9	د. نازم محمود ملكاوي	نظم معلومات	أستاذ مشارك	جامعة جدارا
10	د. فريد محمد القواسمة	إدارة	أستاذ مشارك	جامعة جدارا
11	د. عبدالمعطي محمد عساف	إدارة	أستاذ مشارك	جامعة العلوم الإسلامية العالمية
12	د. مرزوق عايد القعيد	إدارة	أستاذ مشارك	جامعة العلوم الإسلامية العالمية
13	د. عبدالله أحمد الشورة	إدارة أعمال	أستاذ مشارك	جامعة العلوم الإسلامية العالمية

ملحق (3): إقرار التدقيق اللغوي

الأستاذ الدكتور فايز جمعه النجار المحترم،،،

أعلمكم بأنني قمت بالتدقيق اللغوي لأطروحة الدكتوراه الموسومة بعنوان "نظم معلومات ادارة الموارد البشرية وأثرها على دورة حياة الجدارة: دراسة تطبيقية في الجامعات الفلسطينية". علما بأن تخصصي في مجال اللغة العربية وآدابها.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،

محمود جوهر حاج حسين

التوقيع: ....

6/6/2017